



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

“La gestión de las empresas anclas y su influencia en el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí, Ecuador”

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Allan Ramiro SISALEMA NARANJO

ASESOR

Dra. Francisca BOUBY TOLENTINO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Sisalema, A. (2019). *La gestión de las empresas anclas y su influencia en el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí, Ecuador*. Tesis para optar grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

CÓDIGO ORCID DEL AUTOR:

0000-0001-6336-5961

CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:

0000-0003-0976-3234

DNI: 130749032- 4

GRUPO DE INVESTIGACIÓN:

NO PERTENECE

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA PARCIAL O TOTALMENTE LA INVESTIGACIÓN:

AUTOFINANCIADO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN. DEBE INCLUIR LOCALIDADES Y COORDENADAS GEOGRÁFICAS:

Ubicación Geográfica: Provincia de Manabí – Ecuador

Coordenadas Geográficas

Sistema	Latitud	Longitud
Estándar decimal simple	-0.96212	-80.7127075
Grados decimales (GD)	0.9621° S	80.7127° O
Grados y Minutos Decimales (GMD)	0°57.727' S	80°42.762' O
Grados, Minutos y Segundos (GMS)	0°57'43.6" S	80°42'45.7" O

AÑO RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ:

Febrero 2014 – Diciembre 2016



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00035-UPG-FCA-2019 PARA

OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS



En la Ciudad Universitaria, a los doce días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve, siendo las catorce y treinta horas, en el aula 208 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ**, e integrado por los miembros: **DRA. FRANCISCA BOUBY TOLENTINO (Asesora)**, **DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA (Miembro)**, **DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ (Miembro)** y **DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **ALLAN RAMIRO SISALEMA NARANJO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ANCLAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL MAÍZ DURO AMARILLO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ – ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (16)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **ALLAN RAMIRO SISALEMA NARANJO**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 15:36 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
PRESIDENTE

DRA. FRANCISCA BOUBY TOLENTINO
ASESORA

DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA
MIEMBRO

DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ
MIEMBRO

DR. EDGAR VICENTE ARMAS
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mis padres, por su cimiento constante;

A mis hijos, por ser mi motivación diaria

A mis maestros, por sus valiosas enseñanzas;

A todos aquellos que fueron parte de este proceso.

Allan Ramiro Sisalema Naranjo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que hace posible elaborar la presente tesis para el logro del grado de Doctor en Ciencias Administrativas.

A mis maestros y asesor por sus conocimientos y aliento únicos.

Allan Ramiro Sisalema Naranjo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURA	viii
RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática	14
1.2 Formulación del problema de investigación	34
1.2.1 Problema general.....	34
1.2.2 Problemas específicos.....	34
1.3 Justificación teórica	35
1.4 Justificación práctica	37
1.5 Delimitación del problema	38
1.6 Objetivos	39
1.6.1 Objetivo general.....	39
1.6.2 Objetivos específicos	39
1.7 Hipótesis.....	40
1.7.1 Hipótesis general	40
1.7.2 Hipótesis específicas	40
1.8 Variables e indicadores	41

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación	45
2.2 Antecedentes de la investigación	51
2.2.1 Autores internacionales	51
2.2.2 Autores nacionales	54
2.3 Bases teóricas.....	59

2.3.1 Gestión empresarial.....	59
2.3.2 Definición de Empresa Ancla.....	61
2.3.3.1 Planeación	65
2.3.3.2 Organización	68
2.3.3.3 Dirección	74
2.3.3.4 Control.....	80
2.3.4 Desarrollo de los negocios inclusivos	85
2.3.4.1 Gestión de Negocios	85
2.3.3.2 Negocios Inclusivos y Desarrollo Emprendedor	86
2.3.3.3 Eficiencia de los Negocios Inclusivos	93
2.3.3.4 Eficacia de los Negocios Inclusivos.....	95

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación	99
3.2 Población de estudio	100
3.3 Tamaño y composición de la muestra.....	101
3.4 Técnicas de recolección de datos	101
3.4.1 Técnicas	101
3.4.2 Instrumentos de recolección de información.....	102
3.4.3 Descripción del instrumento utilizado.....	102
3.4.4 Validez	103

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	107
4.2 Prueba de hipótesis.....	118
4.3 Discusión de los resultados.....	123

CAPÍTULO 5: IMPACTO

5.1 Propuesta para solución del problema	127
5.1.1 Actividades	127
5.2 Costos de Implementación	130
5.3 Beneficios que aporta la propuesta	130
5.3.1 Asociatividad.....	131

5.3.2 Planeación estratégica.....	131
5.3.3 Clusterización	132
5.3.4 Productividad y competitividad	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Guía de negocio inclusivo en el abastecimiento del maíz	21
Tabla 2. Casos de implementación de negocios inclusivos en la región, implementados por socios Avina	92
Tabla 3. Ejemplos de Negocios Inclusivos en el Ecuador	93
Tabla 4. Gestión de Empresa Ancla	102
Tabla 5. Desarrollo de Negocios Inclusivos	102
Tabla 6. Estadísticos total-elemento	103
Tabla 7. Confiabilidad	104
Tabla 8. Validez y confiabilidad variable 2 (Y)	104
Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad.....	105
Tabla 10. Planeación	107
Tabla 11. Organización.....	109
Tabla 12. Dirección	110
Tabla 13. Control	112
Tabla 14. Eficiencia de los negocios inclusivos.....	113
Tabla 15. Eficacia de los Negocios Inclusivos	115
Tabla 16. Gestión de la Empresa.....	116
Tabla 17. Nivel de desarrollo de los negocios inclusivos	117
Tabla 18. Hipótesis general - estudio descriptivo.....	120
Tabla 19. Hipótesis específicas - estudio descriptivo	121
Tabla 20. Análisis estadístico de la hipótesis Eficiencia.....	122
Tabla 21. Análisis estadístico de la hipótesis específica eficacia	123
Tabla 23. Aportación económica de Entidades y beneficiarios	130

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Objetivos e impactos esperados con la implementación del PMC	22
Figura 2. Producción y rendimiento de maíz	24
Figura 3. Producción de Maíz en Ecuador en millones de toneladas 2019:	25
<i>Figura 4.</i> Distribución de la producción de maíz en el Ecuador por provincias .	26
<i>Figura 5.</i> Participación del PIB Agrícola en el PIB del Ecuador (2007 -2015) ...	29
Figura 6. PIB Agrícola y PIB del Maíz en el Ecuador (millones de dólares)	30
Figura 7. Nota PIB M: Producto interno bruto del maíz PIM A: Producto interno agrícola.....	30
<i>Figura 8.</i> Participación del maíz en el PIB Agrícola y en el PIB del Ecuador (2007-2013)	31
Figura 9. Esquema del enfoque de la Empresa Ancla	64
Figura 10. Planeación	68
Figura 11. Dirección.....	73
Figura 12. Etapas de la dirección.....	74
Figura 13. Dirección.....	80
Figura 14. Etapas de control	81
Figura 15. El control.....	85
Figura 16. El negocio inclusivo, un nuevo enfoque para la internacionalización de la empresa.....	88
Figura 17. Planeación de la Empresa Ancla	108
Figura 18. Organización de la Empresa Ancla.....	109
Figura 19. Dirección de la Empresa Ancla	111
Figura 20. Control	112
Figura 21. Eficiencia de los Negocios Inclusivos.....	114
Figura N°22. Nivel de la Gestión de la Empresa Ancla	117
Figura 23. Nivel de desarrollo de los Negocios Inclusivos	118
Figura 24. Modelo fondo rotativo	129
Figura 25. Clusterización	132

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación titulada “La gestión de las Empresas Anclas y su influencia en el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo en la provincia de Manabí”.

Objetivo: Probar en qué medida la Gestión de las Empresas Anclas se relaciona con el Desarrollo de los Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí.

Métodos: es una investigación de tipo correlacional, cuantitativa, descriptiva, de revisión bibliográfica y documental, muestreo, entrevistas, encuestas, análisis de fiabilidad, pruebas de hipótesis, coeficiente de correlación Spearman.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software SPSS.20.

Resultados: Según nuestra investigación, la hipótesis general era la existencia de influencia positiva entre la gestión de las Empresas Ancla y el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador, ya que se generó un valor $RHO = 0,893^*$ con un valor $p = 0,000 < 0,05$ que confirma la hipótesis, por cuanto se ha verificado la relación significativa entre la variable (X) Gestión de las Empresas Ancla y (Y) Desarrollo de Negocios Inclusivos, utilizando el método correlación de Spearman, se obtuvo como resultado que existe un alto grado de relación o significativa asociación positiva.

Conclusiones: podemos establecer que la investigación nos concedió unir las secciones más pobres de la sociedad a la cadena de valor de la Empresa Ancla, permitiendo que este quintil de la sociedad se transforme en un stakeholders, que permite un vínculo de transferencia de tecnología de la producción y guías de herramientas administrativas.

Palabras clave: Empresas Ancla, Negocios Inclusivos, Stakeholders, Alianzas Estratégicas, Sostenibilidad.

ABSTRACT

This research entitled “The management of the Anchor Companies and their influence on the development of inclusive businesses of yellow hard corn in the province of Manabí.

Objective: Prove to what extent the Management of Anchor Companies is related to the Development of Inclusive Businesses of yellow hard corn from the province of Manabi.

Methods: it is a correlational, quantitative, descriptive investigation of bibliographic and documentary review, sampling, interviews, surveys, reliability analysis, hypothesis tests, Spearman correlation coefficient. The SPSS.20 software was used to process and analyze the information.

Results: According to our research, the general hypothesis was the existence of a positive influence between the management of the Anchor Companies and the development of Inclusive Businesses of yellow hard corn from the province of Manabí-Ecuador, since an RHO value was generated = 0.893 * with a value $p = 0.000 < 0.05$ that responds that the hypothesis is true, since the significant relationship between the variable (X) Management of the Anchor Companies and (Y) Development of Inclusive Businesses has been verified using the correlation method of Spearman, it was obtained as a result that there is a high degree of relationship or significant positive association.

Conclusions: we can establish that the research allowed us to join the poorest sections of society to the value chain of the company, allowing this quintile of society to become a stakeholder, which allows a link to transfer production technology and administrative tool guides.

Keywords: Anchor companies, Inclusive Businesses, stakeholders, alliances Strategic, sustainability.

INTRODUCCIÓN

La comunidad científica ha realizado diversos debates sin llegar a nociones claras respecto a los Negocios Inclusivos, estos debates teóricos han generado distintas formas de interpretar dicho concepto. En este sentido, la presente investigación analiza el principio u origen de estos pensamientos y de esta forma descubrir la relación existente en la gestión que tienen las Empresas Ancla con diversos negocios de tipo Inclusivos, así como la manera en que este tipo de negocio ha llegado a implementarse en un territorio, específicamente con el producto investigado que es el maíz tipo duro amarillo en la provincia de Manabí - Ecuador.

La estructura general de la presente tesis está formada por cinco capítulos, cada uno de ellos contiene información relacionada con el tema de investigación:

Capítulo I: permite puntualizar la problemática a tratar, se plantea el problema existente respecto a la gestión encontrada en las Empresas Ancla, así como el desarrollo de los negocios de tipo inclusivos del maíz amarillo tipo duro (problemas generales y específicos). Además, se expone el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la investigación, su fundamentación y la enunciación de hipótesis, la identificación de variables y su clasificación.

Capítulo II: Se inicia presentando el marco filosófico o epistemológico de la investigación; seguidamente se presentan los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales, para después desarrollar las bases teóricas donde se profundiza sobre las variables investigadas.

Capítulo III: Se muestra el enfoque metodológico utilizado, el tipo y diseño investigativo. Se enuncia la población de estudio y la composición de la

muestra. Además, se exhiben las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio.

Capítulo IV: Está compuesto por la presentación de resultados, el análisis, interpretación, seguidamente el proceso de prueba de hipótesis.

Capítulo V: Se presenta los impactos de la investigación. Se inicia presentando la propuesta para la solución del problema, a continuación se presentan los costos de implementación de la propuesta y finalmente se presentan los beneficios que aporta la propuesta.

La tesis concluye con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

Uno de los problemas en Ecuador es luchar contra la pobreza, sobre todo en los sectores rurales que son los menos asistidos por los gobiernos, en tal sentido, nacen empresas con responsabilidad social que permiten crear negocios de tipo inclusivos como es el caso de la Empresa Ancla que trata de vincular a los productores que no tienen acceso a mercados diversificados. Cabe señalar que estos productores entregan sus saberes y sus experiencias (saber - hacer) y se convierten en los principales proveedores de la Empresa Ancla (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , 2011, p. 37).

La gestión en el desarrollo de negocios inclusivos, se origina de la planificación, actuación y seguimiento de agrupaciones sociales, con actores involucrados de bajos ingresos económicos. Esta surge con significación propia enfocada a la responsabilidad social colectiva, factor importante de un desarrollo local sostenible. (CEPAL, 2018. p.58).

Estudios realizados por Ayala (2015) expresan que los objetivos mundiales del desarrollo sostenible apuntan, entre otras cosas, a la lucha contra la pobreza, donde se trabaja para asegurar una sociedad más equilibrada y equitativa en todos los ámbitos enmarcados en dicha sociedad como lo son entre otras cosas la salud, el medio ambiente, la economía, siempre contando con la cooperación política nacional e internacional.

Es importante acotar los aportes de (Montaño y Montesinos, 2011. p.89) quienes expresan que los segmentos de población donde está el punto de partida, se consideran como elemento de la Base de Pirámide (Bpd). Ésta representa “el segmento de la población con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares americanos (USD), compuesto por más de 4.000 millones de personas en el mundo”.

Cuando se analiza la gestión en el desarrollo de negocios inclusivos como el maíz amarillo tipo duro, se debe determinar que ésta surge con

planificación, ejecución y seguimiento de las agrupaciones sociales existentes en los territorios. Por lo general, los actores involucrados en estos grupos son aquellos considerados con niveles bajos de ingresos. En este sentido, se debe considerar que es complejo realizar asociaciones que permitan afrontar los retos para lograr un desarrollo sostenible.

No obstante, se debe considerar que las empresas tienen un enfoque de crecimiento. Es decir, se trata de un enfoque de negociación ganar-ganar, donde los empresarios imparten conocimientos, recursos y experiencias y ofrecen entusiasmo, remuneración acorde a sus expectativas, todo esto lo aprovechan de manera significativa.

Los aportes logrados por (Alianza para los Negocios Inclusivos, 2008, p.268) muestran factores que una asociación debe considerar para ser exitosa al desarrollar negocios inclusivos como aporte de la solución a los desafíos en el desarrollo sostenible. Estos se basan en: “negocios inclusivos; políticas públicas inclusivas; inclusión financiera; empoderamiento social; cambio climático”

Se debe precisar que los actores locales pueden gestionar cada uno de estos factores de manera independiente, asimismo pueden combinarlos para generar mayor integridad en el desarrollo económico y social. Todo esto teniendo inmerso a sectores privados, públicos y de la sociedad civil, para de esta forma lograr objetivos comunes.

Para lograr una mejor definición respecto a los negocios inclusivos, es necesario abordar conceptualizaciones más amplias de pobreza. Esta precisión está enmarcada en el condicionamiento como estrategia para definir y resolver un problema.

Los aportes de (Austin, 2006. p.3) participan que “la necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la pobreza es hoy tan urgente como nunca”. En este sentido, se considera plantear las necesidades

abordadas desde la investigación etiológica, donde se logre un análisis más amplio y posterior a ello plantear opciones de solución.

Según (Gutiérrez y Lobo, 2006. p. 41), establecen que la pobreza es “la carencia de recursos materiales”. En este contexto, se considera que esta visión enfoca políticas de carácter asistencialista donde los empresarios orientan de manera simple un aporte o regalo de alguna carencia enfocada de momento, con la posibilidad de que los empleados generen estos recursos por sí mismos.

De lo que antecede, se debe expresar que este tipo de dinamismo económico ha permitido establecer un estado de conformidad en la comunidad respecto a lo que cada uno ya tiene. Esto como consecuencia ha generado un estado insensible con ausencia de la virtud luchadora que debe tener un negocio para la provisión de recursos.

Los avicultores de América Latina y el Caribe tienen una deuda especial con los grandes cultivadores de maíz amarillo duro de Argentina y Brasil, así no les comprenden directamente sus cosechas. La razón: los grandes suministros que aportan sus excedentes al comercio mundial del grano, hacen que las cotizaciones internacionales permanezcan a la baja.

Otros países latinoamericanos autosuficientes en este maíz, con las contadas excepciones de Paraguay, Uruguay, Ecuador y Bolivia. No obstante, los demás vecinos de brasileños y argentinos, en virtud de tratados de libre comercio, compran el grano que tanto necesitan a Estados Unidos, el mayor productor y exportador mundial; quien, a causa de la gran producción suramericana, no impone unilateralmente los precios de venta. Juntos, Brasil y Argentina exportan maíz tanto o un poco más que los norteamericanos (Barajas, 2017, p. 2).

De acuerdo con el más reciente informe de la Agencia de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, “más de 55 millones de toneladas

de maíz suramericano estarán disponibles en breve en el mercado mundial, aunque la producción de Brasil y Argentina, en total, alcanzará los 150 millones de toneladas” (Barajas, 2017, p. 4).

Perú, Venezuela, Chile y los países caribeños son los mayores compradores del maíz amarillo suramericano (sobre todo argentino), pero con niveles mínimos respecto a las ventas que hacen los Estados Unidos, que es el proveedor casi único en México y Colombia.

El presente autor también menciona que el campesino tiene la facultad de poder lograr experiencias propias de su cultivo, con semillas e insumos agrícolas de calidad, aplicadas en beneficio de agricultura sostenible, por tanto puede comercializar su cosecha a precios que le brinde importes estables, le conceda certeza de la comercialización de sus siembras de largo periodo.

No obstante, cada agricultor distribuye en el mercado su producto de tal manera que no puede aprovechar el mayor valor económico por su cosecha. A manera de ejemplo, un campesino cosecha su gramínea con un grado de humedad aproximado al 27%, recibiendo un precio castigado por su producto. Si el agricultor tuviera la oportunidad de contar con instalaciones que le permitan secar su producto y medir la humedad de acuerdo a las exigencias del mercado, lograrían el 13% humedad y 2% impureza y con esto conseguir un precio justo para su producto.

Se puede observar cómo problemática transaccional, los escasos recursos logísticos con que cuenta la comunidad, la limitada información de mercado del maíz, el poco involucramiento de las instituciones del estado respecto a la comercialización del producto, el retorno económico por pago de cosechas poco ágil.

Se debe considerar que para los productores de maíz la agilidad en el retorno económico por su cosecha es un factor importante en su transacción. En este sentido un agricultor enfatizó lo siguiente:

La descripción del agricultor sugiere que la agilidad en los pagos es un tema que está relacionado con la posibilidad de acceder a crédito para capital de trabajo del agricultor. Si el agricultor dispusiera de capital para cubrir los costos de servicios y jornales del cultivo, este a su vez pudiera esperar el tiempo que le toma al comprador. No obstante, ante la escasez de créditos para capital de trabajo el agricultor usualmente recurre a créditos informales (chulco) lo cual incrementa sus costos de producción, y reduce su margen de ganancia. De esta manera, las transacciones que busquen la inclusión del agricultor en cadenas de suministro deben incluir mecanismos ágiles de pago o a su vez conectar a los agricultores con proveedores de servicios financieros que otorguen préstamos de corto plazo para capital de trabajo (Rodríguez, 2016, p. 32).

Si se busca la inclusión del agricultor, las transacciones que se encargan de buscar esta inclusión, deben buscar mecanismos más rápidos para efectuar el pago correspondiente a los agricultores. Así, Rodríguez (2016), también menciona acerca de la Institucionalidad en el mercado de maíz lo siguiente:

La institucionalidad de mercado hace referencia a los vacíos legales para realizar transacciones entre dos partes. En el caso de los agricultores de maíz estos vacíos se refieren a los requisitos tributarios y legales que debe cumplir el agricultor para poder vender su cosecha. Los requisitos tributarios incluyen la obtención de Registro único de contribuyente RUC o Régimen Impositivo Simplificado (RISE) para poder emitir una factura o nota de venta por su cosecha. Esto es importante porque formaliza al agricultor, y le permite acumular documentos que señalan ante las

instituciones de mercado (Corporación Financiera Nacional (CFN), banca privada) el volumen y frecuencia de sus transacciones, lo que le serviría para incrementar la probabilidad de obtener un crédito de cualquiera de estas instituciones (p. 31).

Es necesaria la regulación formal en los aspectos de tributación con los agricultores de maíz, con el propósito de que estos cuenten con todos los derechos necesarios para las transacciones en el momento de la venta de sus productos y que no tengan inconvenientes con los impuestos.

Se presentan vacíos legales, en el caso de los agricultores que conciernen a los requisitos tributarios y legales, que el agricultor debe cumplir para poder vender su cosecha sin inconvenientes. Adicionalmente, el presente autor señala lo siguiente:

La literatura de negocios en la base de la pirámide define a negocios inclusivos como iniciativas de la empresa privada que buscan integrar personas en condiciones de pobreza a contextos de mercado a través de la innovación, apalancamiento en activos locales y la co-creación de valor entre la comunidad, el sector privado, y actores externos como ONGs, gobierno o demás organizaciones de la sociedad civil (Márquez, Reficco, & Berge, 2009). Adicionalmente, los negocios inclusivos pueden ser clasificados en función del rol que juegan las personas en condiciones de pobreza: proveedores de insumos, distribuidores de productos, o emprendedores; y el tipo de participación que tienen las personas dentro de la iniciativa, es decir si son co-inventores de la iniciativa o recipientes del Negocio Inclusivos (Bohnsack, Pinkse, & Kolk, 2014). Dentro de esta clasificación se pudieran incluir los proyectos de abastecimiento sostenible que realizan las empresas agro-industriales con pequeños agricultores, en los cuales las empresas capacitan a los agricultores, les ofrecen paquetes tecnológicos, y certificaciones para que puedan continuar su

actividad económica indefinidamente en el tiempo (Pagell & Wu, 2009, p. 33).

Cabe señalar que, estos tipos de negocios se despreocupan dejando de lado lo referente a la comercialización de la cosecha del agricultor, porque existe desvinculación en las acciones realizadas por el proveedor de insumos y la entidad encargada de comprar la gramínea.

Sin embargo, se observan compañías que son comerciantes de maíz y se encargan de implementar negocios inclusivos, con la finalidad de integrar a pequeños agricultores para que sean vendedores.

De acuerdo a Rodríguez (2016), en estos negocios los sembradores además de poder acceder a los insumos de rendimiento elevado, permiten una vía de comercio que brinde precios justo con la posibilidad de presentarse como socio comercial de extenso periodo.

En este ejemplo descrito, la compañía proveedora de insumos así como la empresa compradora de maíz, por lo general unen esfuerzos realizando una sociedad, o a su vez crean sociedades autónomas las cuales colaboran entre sí, para brindar insumos de rendimiento elevado, formación técnica y una vía de mercadeo para la siembra del cultivador.

No obstante, este contexto no es usual. Con respecto a lo antes mencionado, coexisten tres potenciales prototipos de negocios de tipo inclusivos asociados a la cadena de provisión de la gramínea estudiada. En primer lugar, se encuentra la cosecha por convención, donde el sembrador establece un pacto con el comprador de maíz, con esto podrá conceder su siembra en circunstancias anticipadas y fijas según las características del maíz y precios referentes conforme a esta calidad.

En segundo lugar, se hallan las iniciativas corporativas las cuales dan orientaciones respecto a las ventas y gastos agrícolas generados en la siembra. Estas iniciativas, permiten al agricultor vender su siembra en la vía

usual, donde el importe es spot, y la eficacia del maíz es establecida injustamente.

Por último, se localizan las iniciativas corporativas que indagan el seguimiento económico del sembrador. Estas decisiones, permiten que el sembrador de maíz obtenga mejores insumos agrícolas y semillas con rendimiento elevado. Además, permite a una vía de transacción económica donde el importe de comercialización y la calidad del maíz se pacten con anterioridad.

Tabla 1.

Guía de negocio inclusivo en el abastecimiento del maíz

	Compra usual de maíz		NI en abastecimiento de maíz
Venta acostumbrada de insumos	Estatus quo		Agricultura por contrato
NI en insumos	Iniciativas empresariales orientadas en ventas a la base de la pirámide		Iniciativas empresariales que buscan continuidad económica del agricultor

Fuente: Elaboración propia.

Según Garcés (2016), en el siguiente gráfico se sintetizan las finalidades proyectadas a efectuar en el Plan de Mejora Competitiva (PMC) y los resultados deseados en la cadena del maíz amarillo duro regida a la elaboración de alimento para animales.

El porqué de esta investigación se concentra en estudiar si se efectuaron las finalidades trazadas y de qué manera estos formaron los resultados de arquetipo económico, social y político en la cadena.



Figura 1. Objetivos e impactos esperados con la implementación del PMC
Fuente. Elaboración propia

Perspectiva Alimentaria y Social

El maíz duro amarillo colabora en las siguientes utilidades de empleo intermedio de diversas compañías, de acuerdo a Garcés (2016):

- La misma siembra como núcleo.
- Fabricación de carne como comida intermedia.
- Elaboración de aceites vegetales.
- Elaboración de alimentos fabricados con diversos productos, como harinas o productos de empleo en la nutrición de individuos

El mismo autor también señala lo siguiente referente a la perspectiva alimentaria y social:

Por tanto, el maíz duro amarillo es un alimento sano que permite que las personas alcancen la autosuficiencia alimentaria; por esta razón, el enfoque del PMC hacia este producto cumple con el artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador, que establece que La Soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las

personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente (p. 12).

Podemos indicar que, desde la perspectiva de generación de empleo, la cadena agroindustrial de maíz circunda a los empleos directos e indirectos en sus diferentes niveles de alto impacto social como son la agricultura y otras actividades económicas.

Conforme a Garcés (2016), el desarrollo del maíz se convierte en un medio de motivación al progreso sostenido de la elaboración elemental y su ajustado mercadeo, ya que ayuda al común abastecimiento de maíz como elementos básicos para la fabricación de comestibles humanos y animales.

La cadena agroindustrial de este producto, que constituye desde el suministro de componentes elementales hasta el gasto de sus productos terminantes, según otros sectores, es de elevada relevancia económica, donde la estimación que toda la cadena aporta cerca del 24% del PIB en el sector agrario sin embargo es dificultoso incorporar todos los sectores que emplean este producto.

Conforme a Garcés (2016), la economía exhibe indicios de deflación de utilización en los hogares en el país en el segundo trimestre del 2015, esto se manifiesta en la deducción del cobro del Impuesto al Valor Agregado - IVA debido a la inflación que se están presentando.

Por ello, los especialistas proponen el retorno de un posible procedimiento de disminución. La escasez en la sección rural que había disminuido a 33.29% en el 2014, volvió a elevarse durante el 2015 a un 39.33%. En la actualidad, la empresa privada no está realizando inversiones, sino está disminuyendo gastos especialmente con salida de personal.

Desde principios del 2015, la organización financiera nacional tuvo una reducción de depósitos, lo que paulatinamente produjo una disminución de la

liquidez y la consiguiente disminución del puesto de crédito. Cabe señalar que al diseñar el plan, se evaluaron los aspectos fundamentales que lo tornarían exitoso; se tomaron aquellos que tienen mayor importancia y los de alta inseguridad y que podrían haber limitado la consecución de los logros.

Este estudio consistió en establecer las metas metodológicas diseñadas en el PMC para alcanzar un autoabastecimiento competitivo y sustentador para la producción de insumos equilibrados. El pensamiento único fue que esto se consiga a precios factibles al comprador final y que optimice la característica de existencia y renta de los actores de la cadena, fundamentalmente el pequeño fabricante agrícola.

Es de mucha utilidad la colaboración del ámbito público. Es muy oportuno pues la cadena requiere cimiento para optimizar la producción, la cavidad de almacenamiento y la firmeza de vinculaciones entre los actores, que difícilmente podría haberlo ejecutado solo el ámbito personal, por lo menos no con la eficacia con que se solicita.

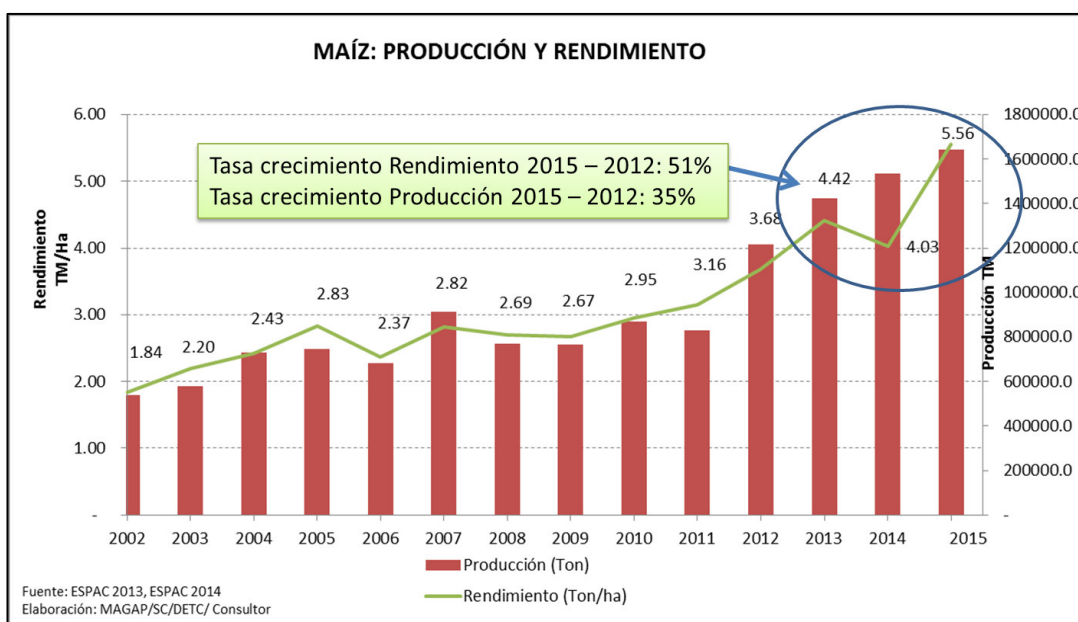


Figura 2. Producción y rendimiento de maíz

Fuente. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural (2016)

Como se puede observar en el manifiesto, la finalidad esperada de rendimiento o productividad de 6 Ton/Ha estuvo muy cercana a lograrse, la

tasa de crecimiento fue cerca del 51% lo cual es un gran producto. Igualmente, la ejecución aumentó en un 35%, de acuerdo a las reseñas del Sistema Nacional de Información de Agricultura, Ganadería y Pesca (SINAGAP).

Para alcanzar este rango de productividad y producción, la implementación se cimentó en distintos elementos, donde el Plan de Mejora Continua buscó, hasta el 2016, alcanzar el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro para que pueda servir para la elaboración de alimentos balanceados, orientados a la producción de proteína animal, a precios accesibles al consumidor final, de esta manera se logrará una mejora en su estilo de vida y rentabilidad, a través del fortalecimiento en productividad, asociatividad, comercialización, infraestructura de apoyo a la producción y acceso a financiamiento.

Los aportes de (Álvarez, 2014; y Sisalema, 2018), exponen que el Estado ecuatoriano, preocupado por la actividad productiva agrícola y pecuaria, logró invertir en “semillas, capacitación, dotación de tierras, maquinaria, préstamos, asesoramientos y controles en precios y en algunos casos el cierre de importaciones de productos como el maíz”. Este aporte ha beneficiado a diversos agricultores, lo cual ha permitido incrementar las producciones de maíz a nivel local y nacional.

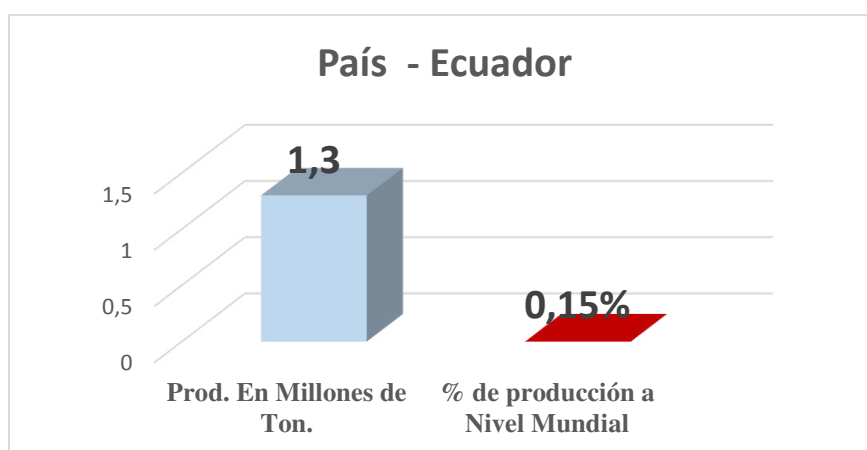


Figura 3. Producción de Maíz en Ecuador en millones de toneladas 2019:

Fuente: Elaboración propia

La Figura N°01, se muestra que la producción de maíz en Ecuador durante el 2019 es de 1.3 millones de toneladas, además hace una comparación de la participación del Ecuador dentro de la producción mundial, que como se puede observar, es mínima sin llegar siquiera al 1% de la producción mundial. El porcentaje que representa la producción de maíz en el Ecuador, con respecto a la producción mundial, es de apenas el 0,15 %. Sin embargo, mantiene una producción similar a los países vecinos de Colombia y Perú. (Baca, 2016. p.32)

Para Peña y Landy (2018, p.3), Ecuador tiene territorios catalogados como zonas maiceras o de mayor producción de esta gramínea entre las cuales están: “Guayas 15%, Los Ríos 54% Manabí 15% Loja 7% el resto del país 9% de participación nacional aproximadamente”. Existen diferentes regiones ecuatorianas productoras de maíz, pero con unidades de producción en promedio de 10 hectáreas. Se debe expresar que la producción ha sido continua en los últimos diez años lo que ha permitido identificar a este producto como un cultivo con incremento progresivo.

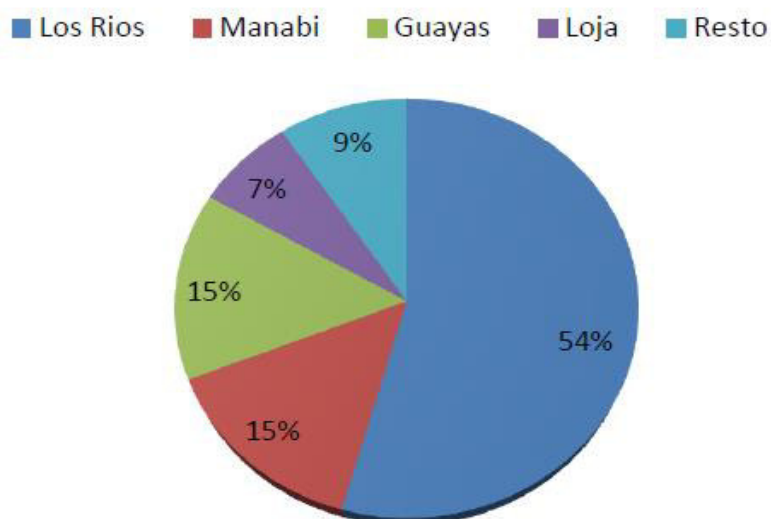


Figura 4. Distribución de la producción de maíz en el Ecuador por provincias

Fuente: ESPAC (2014) **Elaborado:** Baca. Luis, (2016)

La comercialización del grano es considerado uno de los principales problemas en la cadena productiva, se da principalmente por los productores pequeños directamente hacia los centros de acopio del Ministerio de

Agricultura y Ganadería (MAGAP) y centros de acopio privados como son PRONACA con su fábrica procesadora de alimentos balanceados, INDIA o BALANFARINA que es parte de AGRIPAC, que recompran el grano a sus acreedores; los mismos que en un principio capacitaron y entregaron los kits tecnológicos a crédito, cerrando el círculo de producción.

En las zonas donde no se concentran grandes niveles de producción y no se cuenta con centros de acopio cercanos, el problema para los agricultores es que no se puede cubrir los costos de transporte de manera individual, por tal razón aparecen intermediarios que compran el grano a varios productores pero a un precio menor al establecido por el MAGAP, argumentando que con esa rebaja tienen que cubrir sus costos de transporte y los agricultores al no tener más opciones de comercialización acceden a estas prácticas, significando que sea el intermediario quien se lleve el beneficio generado. (León & Yumbla, 2010).

Diversas zonas de Ecuador, tienen tendencia productiva hacia la gramínea estudiada. Manabí refleja una producción nacional del 15%. No obstante, se debe considerar que los agricultores de esta zona siembran solo en estación invernal, periodo donde se producen lluvias. Los territorios de la Provincia de Manabí con una considerable producción de maíz son los cantones de: Chone, Tosagua, Jipijapa, Portoviejo y Santa Ana (Álvarez, 2014, p.1).

Además, se expresa que el territorio manabita tiene una ubicación geográfica y topográfica que permite realizar siembras con mayor densidad en invierno. Se debe acotar que este territorio carece de sistemas de riego o canales que permitan a los agricultores realizar este proceso en diferentes épocas del año. No obstante, se debe esclarecer que existen cantones que gozan de una humedad freática lo cual permite a sus agricultores realizar siembras en periodos de verano. Estos cantones son: Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana y ciertas áreas de Tosagua y Chone (Álvarez, 2014, p.2).

Es significativo el aporte que realizan diversas empresas que elaboran productos a base del maíz y que están asentadas en la Provincia de Manabí. Una de ellas es la Empresa Estatal Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), la cual se ubica entre los cantones de Portoviejo y el de Tosagua. La UNA es una empresa del estado que acopia el gramíneo maíz a un precio establecido por el Gobierno y con condiciones definidas como el grado de humedad 13% e impurezas 2%. Se considera que el dinamismo generado a base de esta gramínea ha permitido que los agricultores siembren más este producto al tener garantizada su venta, esto ha generado mayor productividad local (Álvarez, 2014, p.2).

Según expresan (Álvarez, 2014; Sisalema, 2018) , en el territorio de Manabí se han observado cambios en los últimos seis años, esto ha permitido plantear análisis en la cadena de la comercialización del maíz duro, para demostrar que este sector productivo tiene los elementos necesarios para poseer un método que permita perfeccionar el comercio de esta gramínea, con ello lograr que los agricultores sean más competitivos en los mercados existentes.

Ecuador no cuentan con cifras actualizadas al 2015 en cuanto a indicadores del maíz, así como de la mayoría de cultivos agrícolas, debido a la poca importancia que se le da a este sector, en relación a otros sectores como el petróleo, sin embargo existen organismos que realizan un mayor seguimiento a este tipo de cultivos, como es el caso de la FAO, con su página estadística FAOSTAT, en donde podemos encontrar datos hasta del 2014 en algunos indicadores.

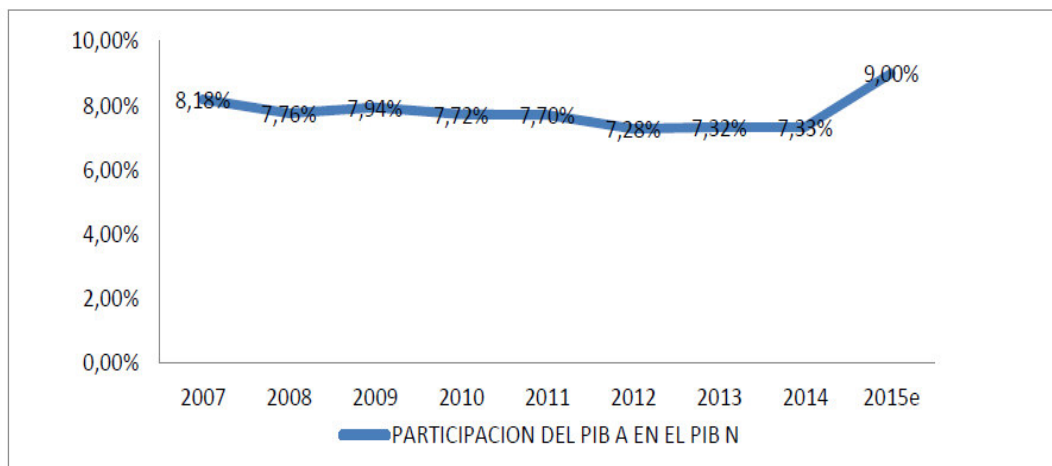


Figura 5. Participación del PIB Agrícola en el PIB del Ecuador (2007 -2015)

Nota PIB N: Producto interno bruto del Ecuador / PIB A: producto interno agrícola

Fuente: BCD. CAN. ESPAC. FAOSTAT (2015) / ELABORADOR POR: Baca (2016).

La figura 5, muestra la participación del Maíz en el PIB Agrícola dentro del PIB Ecuador, se puede observar que la participación agrícola se mantuvo constante a partir del año 2011 entre 7 y 7,3% casi un punto por debajo de la participación del PIB Agrícola en 2007 que fue de 8,18%, la razón se debe a la representación que tiene el petróleo dentro del PIB del Ecuador y también a que existen otros productos manufacturados de mayor relevancia e incluso al consumo incentivado por el aumento del gasto público.

Sin embargo, con la caída del precio del petróleo y de algunas otras industrias como la construcción, el sector agrícola ha empezado a ganar espacio, según datos de Revista El agro y su importancia en la economía (2015), se registró niveles de participación de hasta 9%, estos datos son respaldados por las predicciones del Banco Central del Ecuador.

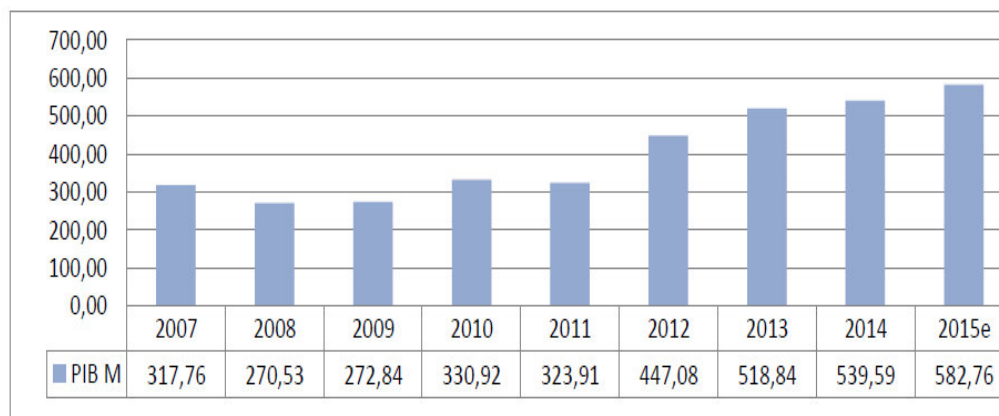


Figura 6. PIB Agrícola y PIB del Maíz en el Ecuador (millones de dólares)

Fuente: BCE, CAN, ESPAC, FAOSTAT, (2015) / Elaborado por: Baca. Luis, (2016)

En la Figura 6, se muestra la evolución del PIB del maíz en el Ecuador, hay un incremento de la producción del 83% en relación al año 2007, lo que representaría un crecimiento promedio de 9% anual. Sin embargo, es importante mencionar que este no fue un crecimiento constante, el maíz sufrió caídas en la producción para los años 2008 y 2009, de cerca del 15 %, debido en parte a la crisis de alimentos que empezó a fines del 2007 y duro hasta el 2009, y es recién en el año 2010 que se evidencia una recuperación que se ha visto fortalecida por políticas de incentivo al crecimiento del sector del maíz.

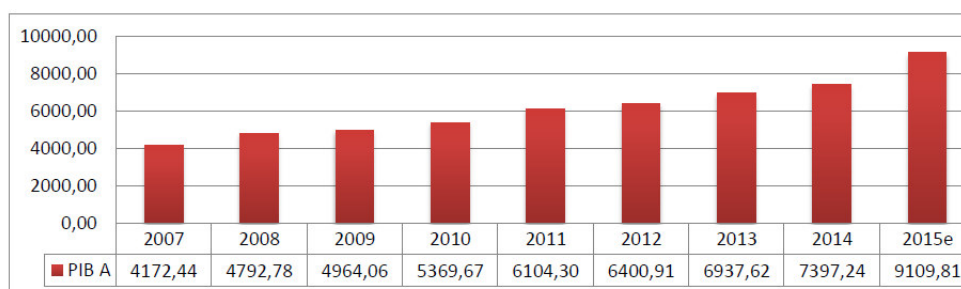


Figura 7. Nota PIB M: Producto interno bruto del maíz PIM A: Producto interno agrícola

Fuente: BCE, CAN, ESPAC, FAOSTAT, (2015) /Elaborado por: Baca. Luis, (2016)

En la figura 7 el PIB agrícola durante el periodo analizado se evidencian tasas de crecimiento positivas que varían entre el 4 y el 15%. (ESPAC, 2014).

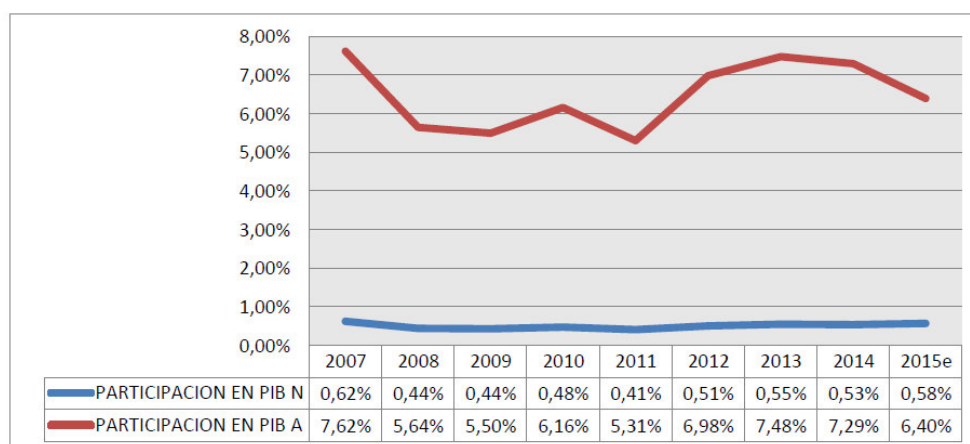


Figura 8. Participación del maíz en el PIB Agrícola y en el PIB del Ecuador (2007-2013)

Nota: PIB N: Producto Interno Bruto del Ecuador PIB A: Producto Interno Bruto Agrícola

Fuente: BCE, CAN, ESPAC, FAOSTAT, (2015) / Elaborado por: Baca, Luis (2016)

En la figura N°8, se puede observar que la participación del maíz dentro del PIB del Ecuador no llega ni siquiera al 1%, a pesar de esto es importante mencionar que la participación de la producción del maíz ha ido creciendo dentro del PIB Nacional, así como también en el PIB agrícola, la participación se ha vuelto cada vez más significativa, llegando así en 2013 al 7,48%, cercana a la participación que tuvo el maíz en el 2007 que fue de 7,62% del PIB Agrícola y a partir de este año ha caído cerca de 1 punto, ya que el Banco Central del Ecuador estimó una participación del maíz de 6,4% dentro del sector agrícola argumentando que existe un crecimiento del sector pecuario.

Otro indicador fundamental a tener en cuenta es el rendimiento del producto, que es calculado por la relación entre la producción de maíz y el área cosechada, lo que permite determinar en conjunto, la calidad de la tierra y la efectividad de las técnicas e insumos agrícolas usados. De esta forma que el cultivo tenga un mayor rendimiento manteniendo los insumos constantes, es un indicador de mayor productividad, es decir por cada unidad productiva que siembre de maíz, obtendré mayor cantidad de producto.

Los actores involucrados de la provincia de Manabí en la producción de maíz, cuentan con apoyo para optimizar la capacidad técnica y la sostenibilidad del sector. La Red Productiva, traducidas el español Asistencia Norte Americana (USAID) y diferentes organismos involucrados en la misión de fortalecer las Agencias de Desarrollo Económico Territoriales (ADETs), contribuyen en la implementación de programas para fomentar la producción.

Dentro de este contexto se precisa que el organismo público denominado Consejo Provincial de Manabí (CPM), priorizó la cadena productiva de esta gramínea. En este sentido, esta institución requirió, a través de la Agencia de Atracción de Inversiones (APRIM) y Agencia de Desarrollo Productivo de Manabí (ADPM), que los agricultores involucrados en la producción de maíz duro tengan mejores respuestas a todas las exigencias del sector y así poder optimizar los mercados directos de las cadenas, con esto mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Además, para efectos de colaboración interinstitucional, el Consejo Provincial de Manabí en el año 2010 diagnosticó diversas insuficiencias del subsector entre las cuales están:

- La transferencia tecnológica debe ser fortalecida y dirigida a las unidades de producción permitiendo mejorar sus resultados.
- Los procesos existentes en la transferencia tecnológica se deben fortalecer y dirigir a los productores de maíz para optimizar su productividad.
- Los agricultores deben ser beneficiados con mecanismos alternos que permitan acceso a créditos productivos con facilidades de pago, ajustadas a sus realidades y a las necesidades de cada sector.
- Las entidades del Estado deben realizar mecanismos que generen interacción entre mercado y productor. Permitiendo con esto la reducción de intermediarios y con ello mejorar y estabilizar el comercio con la participación de la Empresa ANCLA en este tipo de producto.

- Consolidar estrategias existentes que permitan la asociatividad para un mejor desarrollo de la actividad y consolidación de volúmenes, así como disminuir costos de transacción.

De lo investigado, se considera que el Consejo Provincial de Manabí como entidad que busca el desarrollo comercial, agrícola e industrial de esta provincia, debe diseñar estrategias que permitan articular la oferta y la demanda local. En este sentido, este tipo de propuesta debe permitir solucionar diversos procesos productivos considerados críticos como son: acceso a financiamiento; implementación de paquetes tecnológicos; comercialización integrada a la Empresa ANCLA.

El logro significativo de estos procesos permitirá fortalecer la cadena productiva de esta gramínea. Además, será gestor de empleo y dinamizará la economía local cumpliendo con esto el propósito esbozado de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Ecuador cuenta con empresas dedicadas al sector agropecuario en la elaboración de productos balanceados, la empresa más grande del país es PRONACA S.A. Esta empresa demanda un aproximado del 60% de la producción nacional de maíz, junto a otras materias primas necesarias para la elaboración de sus productos. Es importante destacar que esta empresa se maneja a través de un sistema de integración de productores con los cuales establecen convenios de producción y comercialización. La empresa Pronaca provee a los agricultores integrados, de asistencia técnica y paquetes tecnológicos durante todo el proceso productivo detallado en los contratos establecidos.

Se destacan logros alcanzados por esta empresa en otras provincias del país donde ha obtenido un rendimiento integrado superior a 6 toneladas por hectárea, estos resultados están por encima del promedio nacional que son de 2,5 toneladas por hectárea. Dichas experiencias son acogidas por los organismos competentes de la provincia para proyectos pilotos en Manabí.

Respecto a las unidades de producción las cuales están integradas por pequeños productores, el Consejo Provincial de Manabí reconoce la no disponibilidad económica para afrontar este problema. Además, no se cuenta con instrumentos que permitan el ingreso al método usado por la Empresa Ancla. En este sentido, este organismo del Estado propone que se trabaje de manera articulada con la empresa PRONACA S.A. y se pueda transferir tanto el paquete tecnológico como el modelo de negocio y con esto integrar a los agricultores.

Se reconocen dificultades las cuales serán examinadas en el presente estudio y se propondrán soluciones para que sean implementadas y que estas puedan alcanzar las metas propuestas.

Estas dificultades son las siguientes:

- Insuficientes proyectos de transferencia tecnológica que permitan mejores experiencias a los agricultores para el proceso de articulación en la cadena de valor de la Empresa Ancla.
- Limitada comprensión respecto al buen manejo del fondo rotativo, que es una herramienta, que facilita el uso de paquetes tecnológicos que se entregan a los campesinos identificados según el quintil de pobreza, con el objeto para optimizar la producción por hectárea.

1.2 Formulación del problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relacionan con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

1.2.2 Problemas específicos

¿En qué medida la Planificación de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

¿En qué medida la Organización de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

¿En qué medida la Dirección de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

¿En qué medida el Control de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

¿En qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

¿En qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?

1.3 Justificación teórica

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos de la gestión gerencial: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La Planeación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La Organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.

- La Dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La Coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El Control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido. La teoría de Fayol fue una significativa contribución al pensamiento administrativo porque presenta para el desarrollo de la administración los siguientes aspectos:
- Concepto de la universalidad de la administración.
- La primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los esfuerzos y grupos.

“La empresa es una organización, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado, en ella se concreta el ofrecimiento de productos con la contraprestación de un precio o valor económico” (Hernández, 2011).

Los argumentos de la globalización, las transformaciones en los mercados, los descuentos en el desarrollo mercantil producidos a nivel mundial, han puesto a Estados y empresas en general, en problemas al estar sumergidos en permanentes cambios.

Respecto a las políticas públicas del Ecuador, estas han provocado metodologías que promueven la acción de los agricultores involucrados, además de proporcionar una vía para los mercados excluidos. Estos métodos (asociatividad, innovación, acceso a mercados inclusivos) dados en graduación extensiva como herramienta técnica de aprendizaje y financiamiento, se utilizan para proveer acciones fructíferas en distintos países.

Las empresas deben tener liderazgo, ser abiertas al conocimiento e integrales para poder influir en el mercado y la sociedad.

Por tanto, la gestión empresarial se basa en la información que pueda recoger para convertirse finalmente en un agente de cambio y tecnología.

La justificación del presente estudio radica en su interés por descubrir en los negocios inclusivos la iniciativa empresarial, donde, conservando el propósito de rentabilidad, incorporen a actores de la localidad de escasos recursos económicos dentro de su cadena de valor y con esto contribuir a la mitigación de la pobreza. La novedad científica radica en la fundamentación teórica y metodológica de los emprendimientos que, mediante un modelo de negocios, se convierten en herramienta para los actores involucrados, los cuales contribuyen a la reducción de la pobreza articulando a actores públicos y privados.

1.4 Justificación práctica

El planteamiento de esta temática para el proceso investigativo, obedece a la importancia de la articulación del Estado Ecuatoriano, la Empresa Privada y los sectores más vulnerables del país.

Tal como plantea Ishikawa y Strandberg (2009), las estrategias de gestión actuales con Base de la Pirámide (BdP), logran en la comunidad establecer valores compartidos. En este sentido, se eligió como caso de estudio el modelo utilizado por la empresa PRONACA S.A. debido al trabajo en negocios inclusivos que está provee. Además, al ser una entidad cuyo principal producto es el maíz, se ajusta a la investigación, más aun cuando se muestran los resultados de rentabilidad positiva, así como la reducción de riesgos que posee (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, 2008).

1.5 Delimitación del problema

Delimitación temporal. La investigación será en el período febrero 2014 - diciembre 2016.

Delimitación espacial. El presente trabajo de investigación se realizará en la Provincia de Manabí, en las asociaciones de maiceros y los diferentes organismos que permitan la articulación de diferentes entes de gobiernos, así como empresas privadas y grupos más vulnerables del territorio.

Conceptual. Está delimitado por las medianas empresas, productoras de maíz duro amarillo. Se debe diferenciar de aquellos sectores, que ya vienen siendo financiados por bancos privados y estatales al tener bienes de garantía y el apoyo de las empresas multinacionales que brindan asistencia económica y tecnológica a grupos ya organizados.

Social. Esta investigación delimita su estudio a la generación de un modelo de negocio que permita una mejor distribución de la riqueza, la tecnología, el conocimiento en el Ecuador, en un sector de la producción caracterizado por la utilización masiva de la mano de obra, producto de las relaciones del trabajo con el capital y los medios del proceso productivo.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Probar en qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

1.6.2 Objetivos específicos

Comprobar en qué medida la Planeación de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de los Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

Determinar en qué medida la Organización de la gestión de la Empresa Ancla influye en el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

Definir en qué medida la Dirección de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

Comprobar en qué medida el Control de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

Demostrar en qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

Señalar en qué medida la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

La gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí-Ecuador.

1.7.2 Hipótesis específicas

La Planeación de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador

La Organización de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

La Dirección de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí - Ecuador.

El Control de la gestión de la Empresa Ancla se relaciona con el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

La gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.

La gestión de la Empresa Ancla se relaciona con la Eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí-Ecuador.

1.8 Variables e indicadores

Variable X: La gestión en Empresas ancla

Dimensión 1: Planeación

- *Fijación de metas y objetivos*
- *Nivel de cumplimiento*

Dimensión 2: Organización

- *Nivel de cumplimiento estratégico, táctico y operativo*
- *Actividades desarrolladas*

Dimensión 3: Dirección

- *Evaluación del mando*
- *Logros de metas*

Dimensión 4: Control

- *Estándares de desempeño*
- *Resultados esperados*

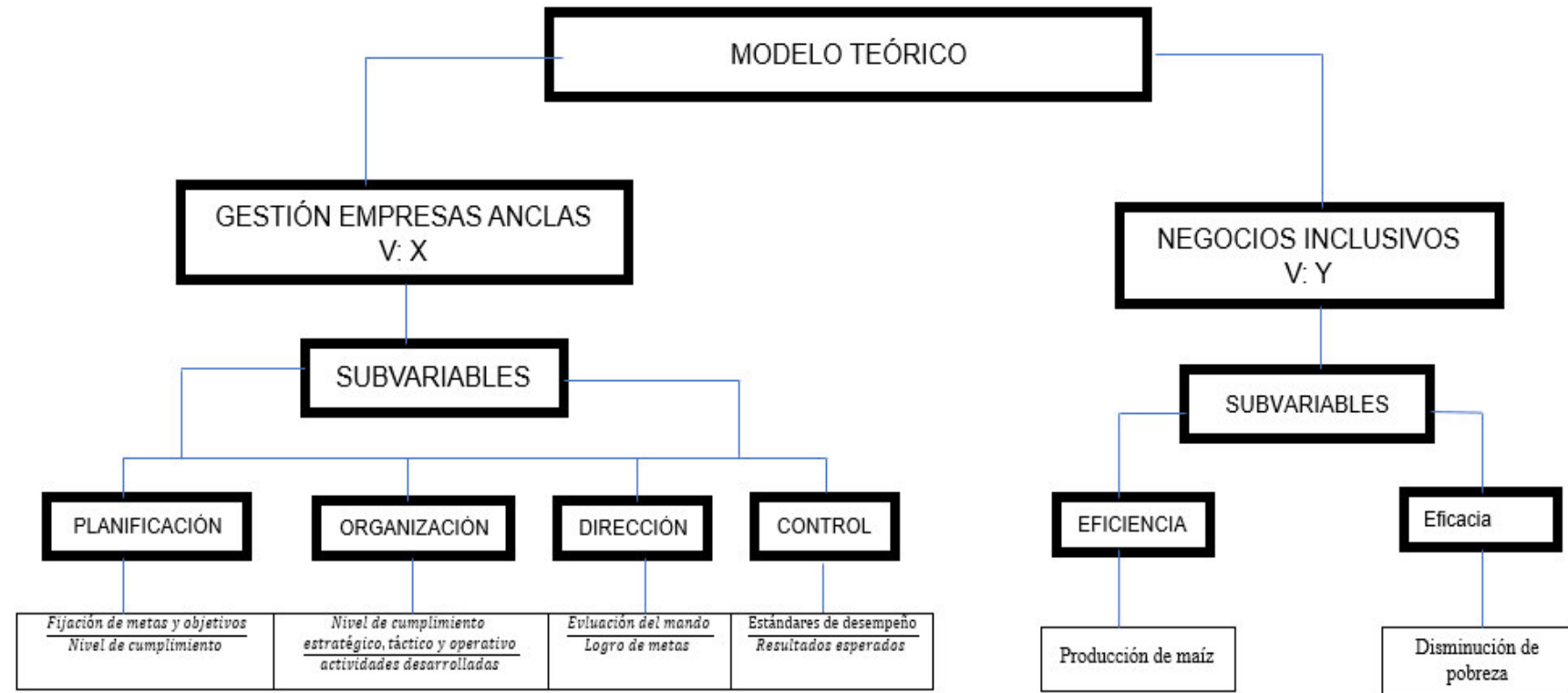
Variable Y: Desarrollo de negocios inclusivos**Dimensión 1: Eficiencia**

- *Nivel de producción*

Dimensión 2: Eficacia

- *Disminución de pobreza*

Esquema de las variables en estudio



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Existen valiosos estudios sobre la filosofía de la ciencia, filosofía de la tecnología, filosofía del arte, de la historia, de la economía, etc. En cambio, existen muy pocos estudios e investigaciones sobre la filosofía de la administración o filosofía de la gerencia.

En el libro “Enseñanzas de Peter Drucker” se plantean algunas conceptualizaciones relacionadas con la filosofía de la gerencia que pueden servir a los administradores para realizar mayores estudios e investigaciones. Peter Drucker nos hace reflexionar sobre la eficiencia de las personas, diciendo que la eficiencia es hacer las cosas correctamente, y la efectividad es hacer las cosas correctas. Sobre estas premisas nos alcanza algunas reflexiones filosóficas que inciden en la ciencia de la administración y en sus campos teóricos y prácticos. (Lafley, 2007).

La filosofía Drucker se expresa en categorías bien definidas que convergen en el seno de las organizaciones y permiten un proceso indefinido de gestión empresarial, donde se requiere una gran capacidad y experiencia de las personas que asumen la responsabilidad de llevar al éxito a la organización, bajo principios y valores verdaderamente filosóficos (Drucker, 1992).

La filosofía de estos principios y valores según Drucker:

Sobre el Dinero

Dice que el dinero sigue al conocimiento.

El dinero no es un problema; el problema es el liderazgo y la dirección. La rentabilidad no es un fin sino un factor determinante de la empresa. Si reflexionamos sobre estos conceptos se puede deducir que es el conocimiento el que ha llevado a la humanidad a sobreponerse a las grandes penurias para inexorablemente mejorar los niveles de calidad de vida.

En efecto, el dinero no es un problema porque su crecimiento está en función a los activos del conocimiento que se gestionan en las organizaciones,

el cual se proyecta a los mercados-meta donde se efectúan las transacciones económicas y financieras que multiplican el crecimiento del dinero. Desde un punto de vista filosófico, son las organizaciones las que tienen que aprovechar las capacidades y las inteligencias de su gente para investigar y crear nuevos conocimientos que les permitan crecer y desarrollarse a un nivel competitivo.

La rentabilidad del dinero no puede considerarse como una finalidad del negocio; desde un punto de vista de gestión, la rentabilidad es uno de los principales objetivos de un empresario gerente y debe ser medida y evaluada, ya que lo que no se puede medir, no se puede gestionar (Drucker, 1992).

Sobre La Administración

La administración tiene que ver principalmente con la gente, no con técnicas ni procedimientos; su engranaje es lo que importa. El que toma las decisiones efectivas en realidad toma pocas decisiones.

Las tres preguntas claves para tomar decisiones son:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente considera valor?

Efectivamente, la administración es una ciencia que tiene un cuerpo teórico cada vez más complejo, como las demás ciencias sociales.

También tiene un objeto de estudio orientado y referido a las organizaciones en todas sus formas, según su finalidad. Una administración o gestión exitosa depende de la capacidad de su gente, de la sinergia conjunta de los seres humanos, de la participación para solucionar no solamente los problemas sino los retos de la globalización de los mercados. El éxito organizacional se mide por la capacidad de su gente, por el conocimiento de los mismos, como dice Bill Gates: "A Microsoft no solamente ingresan los inteligentes, sino los suprinteligentes". (Canals, 2000).

El negocio no está en los bienes o servicios que se ofrecen; el negocio está en su gente y, por lo tanto, se deben desarrollar sus capacidades y

habilidades. Los clientes son cada vez más exigentes ante la inmensa cantidad de bienes y servicios; ellos tienen la libertad y el privilegio de elegir, pero esta libertad debe ser económica porque otro tipo de libertad no es una categoría de valor para lograr satisfacer una necesidad o un deseo. En la toma de decisiones se puede deducir cognitivamente que no guarda una relación de verdad absoluta así se haya tomado colectivamente con las personas más brillantes de la organización; por tanto, una decisión tiene un margen de incertidumbre y riesgo que puede desvirtuar el correcto proceso que encamine a materializar la visión propuesta. (Drucker, 1992).

Sobre el Conocimiento

Aceptamos el hecho de que el aprendizaje es un proceso de toda la vida para mantenernos actualizados respecto del cambio, y la tarea más apremiante es enseñar a la gente cómo aprender.

La esencia de la administración es hacer productivo el conocimiento que sólo existe en la aplicación (el conocimiento de acción a diferencia de sólo información). Si no es así estaremos limitados por la información que tengamos y por nuestra habilidad para procesar esa información.

Estas afirmaciones de Drucker invitan a los empresarios a desplegar enormes esfuerzos para crear nuevos conocimientos como una producción intelectual que se encuentra implícitamente en los niveles de competitividad y capacidad de la gente inmersa en la organización. (Martinez, 2006).

El conocimiento puede ser generado, descubierto, capturado, compartido, depurado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado.

Las organizaciones no gestionan el conocimiento en sí, lo que se gestiona son los activos del conocimiento. El conocimiento es una abstracción mental del individuo que se consigue a través de la experiencia o experimentaciones. Para generar o crear conocimiento en las organizaciones se requiere tener las condiciones adecuadas; es decir, un ambiente apropiado con alto espíritu empresarial, tan igual como un filósofo requiere de un ambiente adecuado para trasmontarse hasta los campos metafísicos.

Asimismo, se necesitan los medios adecuados que incluyan los modelos, herramientas, procesos y la motivación de las personas para compartir y utilizar el conocimiento (Martinez, 2006).

Uno de los recursos más escasos y valiosos en las organizaciones es el conocimiento que se encuentra en las personas que comparten toda la filosofía de la organización. Es preciso determinar qué tipo de conocimiento es el que se requiere para la gestión empresarial. Puede ser un conocimiento tácito, implícito o explícito o, en todo caso, los tres son indispensables para los negocios. En la concepción filosófica del conocimiento, cuando éste aparece y es exclusivo, es decir, que nunca ha existido, esto significa una reinvención para la empresa y el mundo. Se debe considerar que el conocimiento de hoy es la ignorancia del mañana. El conocimiento que se incorpora a la empresa se traslada a los productos o servicios que llevan al mercado un valor real para los clientes (Martinez, 2006).

El conocimiento que se aplica en los negocios y en las industrias está sujeto a cambios rápidos y abruptos. Ante el agotamiento del petróleo en el mundo, el conocimiento estratégico, científico y técnico se aprovechará para descubrir nuevos sustitutos para el funcionamiento de los negocios que consumen energía proveniente de los recursos naturales (Martinez, 2006).

Sobre el individuo

Es importante conocer las fortalezas de los individuos y repotenciar estas cualidades en forma continua; esto es lo que se necesita hacer con la gente para lograr su pleno desarrollo. Cada persona quiere y debe ser recordada por algún hecho descollante que haya beneficiado a la organización o haya cambiado su propia filosofía. Cuando se habla de la gente tenemos que preocuparnos por sus capacidades en términos de productividad desprendida del nuevo conocimiento. Además, se tiene que aplicar el nuevo conocimiento al conocimiento como factor fundamental para el avance e incremento de la productividad. (Nonaka & Takeuchi, 2004).

En las enseñanzas que nos dejó Peter Drucker de cómo invertir en la gente y en el conocimiento, nos planteó las siguientes consideraciones:

- Dada su estrategia general de negocios y el alcance de la oferta de su producto o servicio
 - ¿en cuáles capacidades centrales quiere invertir?
- ¿Qué papel juega el conocimiento en el valor que ofrece a sus clientes y en sus capacidades centrales?
- ¿Cómo y hasta qué alcance está invirtiendo en atraer y desarrollar a su gente en la base del conocimiento?

“El amor al conocimiento es el fin de la sabiduría”, decía Confucio. Debemos comprender que los hombres con conocimientos superiores son los llamados a desempeñar cargos importantes con mucha discreción, tolerancia, y con visión de futuro. El hombre de empresa debe ser abierto y sereno, digno pero no orgulloso, permanecer siempre en lo correcto, firme en sus decisiones, liberal con las opiniones de los demás, tener vocación de servicio, mantener el prestigio personal.

Un hombre con altos conocimientos puede dirigir con más desenvolvimiento gerencial a una organización cualquiera sea su tamaño, pero con la única condición de tener a su lado a colaboradores que tengan valor y se enfrenten a los riesgos que siempre presentan los negocios. (Yutang, 1999).

Una gerencia es exitosa cuando simplemente se ponen las cosas en su lugar y cuando se predica con el ejemplo. Confucio decía: “El carácter del gobernante es como el viento, y el carácter de la gente común es cómo la hierba, y la hierba se inclina en dirección del viento” (Yutang, 1999).

Invertir en el conocimiento y en la gente

De acuerdo a su filosofía de la gerencia, Peter Drucker dice: “Lo que diferencia a las organizaciones es si estas pueden hacer que la gente común realice cosas no comunes” (Drucker, 1992). Este planteamiento es una dinámica en las organizaciones, y para esto es importante formular y reformular las siguientes preguntas.

¿Quién es la gente correcta para tu organización?

¿Estás proporcionando a tu gente los medios para alcanzar su efectividad máxima y contribuir al éxito de la organización?

- ¿Tu estructura y procesos institucionalizan el respeto para la gente y la inversión en el capital humano?
- ¿El conocimiento y el acceso al conocimiento están incorporados en tu forma de hacer negocios?
- ¿Cuál es tu estrategia para invertir en la gente y en el conocimiento?

“El verdadero secreto para lograr el éxito de la empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en altamente productivos, motivados y altamente conscientes de la calidad al reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo”.

Estas expresiones de Peter Drucker depositan en el conocimiento el recurso más valioso de las organizaciones, del cual depende el futuro de la empresa.

Puell Palacios en su preocupación por desarrollar una filosofía de la administración propuso algunos enfoques que deben considerarse como puntos de partida para crear una teoría filosófica de la administración:

- En las organizaciones, el gerente debe cultivar una ejemplar conducta personal.
- Reconocer, distinguir, premiar y honrar a las personas dignas de las organizaciones.
- Guardar el respeto y el afecto a todas las personas que cumplan con sus deberes y responsabilidades.
- Despertar el interés y promover el bienestar de todos los individuos de la organización.

- Convertirse en un paradigma a seguir por todos, enseñando y aprendiendo de los demás.
- Invertir para lograr el pleno desarrollo de las personas y así lograr nuevos conocimientos que permitan el éxito de la organización.
- Ser benevolente, tolerante y facilitador con los clientes de la organización; de ellos depende parte del éxito. (Puell Palacios, 2019).

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1 Autores internacionales

Lemos (2012) elaboró el trabajo “Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura”, su propósito fue estudiar el encadenamiento productivo que tienen los negocios llevados por la empresa Natura, enmarcado en la concepción de negocios inclusivos situados en Sudamérica. Esto permitía una evaluación de la empresa respecto a logros alcanzados en la comercialización de bienes de alto valor agregado.

El autor se enfocó en el trabajo de la empresa Natura, creada a mediados del año 2000, la cual consistía en desarrollar productos útiles para los consumidores del sector como pioneros en este tipo de comercialización diferenciada de la competencia. Entre las actividades realizadas se tenía la búsqueda de materias primas originarias, las cuales se adquirían directamente de territorio amazónico, donde el negocio inclusivo buscaba la manera de favorecer a colectividades con mayores necesidades del sector. Esta decisión tuvo éxitos. No obstante, se necesitó de esfuerzos adicionales por parte de la empresa impulsadora del proyecto, así como de sus proveedores, mientras los actores no eran competentes según las exigencias del mercado. Se debe destacar que las inversiones existentes tuvieron como base la infraestructura y capacitación de los involucrados (Lemos, 2012).

En este contexto y una vez realizadas las obras y capacitaciones, la empresa prescindía de estos rubros y las inversiones pasaron a ser más

fuertes en desembolso para materia prima. El tiempo considerado para el negocio inclusivo en este caso de estudio prevaleció por más de cinco años y a la fecha sigue teniendo ajustes (Lemos, 2012).

Los aportes de Muñoz (2016) expresan que los modelos de negocio inclusivo son herramientas que permiten lograr un mejor desarrollo humano, los cuales son rentables para las comunidades que los aplican. Este tipo de administración se considera muy beneficioso, toda vez que su enfoque va dirigido hacia los segmentos de población más olvidados, es decir, la base de la pirámide en los negocios, lo cual accede a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y con esto generar experiencias responsables con el medio ambiente.

Según (Lemos, 2012), un factor importante en este estudio se determinó por el rol establecido de actores externos como son las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), universidades, así como personas de la sociedad civil, quienes contribuyeron a la mejora de la propuesta. Es importante lo que destaca la teoría respecto a la presencia de agentes exógenos, éstos son necesarios en el ámbito de generación de confianza con los actores involucrados.

El caso de la empresa Natura entonces ilustra que la presencia de empresas externas, como son ONGs, ofrecen mejorar la calidad de vida de los habitantes de una comunidad, donde el direccionamiento de las inversiones de estas entidades va dirigido respecto a estudios y conocimientos adquiridos (Lemos, 2012).

Las iniciativas emprendidas por la empresa Natura, deben considerarse como herramientas que contribuyen al éxito de las empresas del sector privado que se desenvuelven en un mercado amplio y con diversos atractivos como lo es América Latina. En este sentido, el autor sugiere a los actores involucrados, así como entidades locales incentivar este tipo de actividad la cual permite generar divisas para el sector y con esto dinamizar la economía local y nacional.

Garcés (2016), en su estudio titulado “Desarrollo de procesos normativos para conseguir un impacto a gran escala” presentó como objetivos incrementar la productividad, mejorar la comercialización, disponer de capacidad de acopio y secado, implementar riego a nivel de parcelas, fortalecer la asociatividad, la capacidad de diálogo y gestión de las organizaciones; y, establecer mecanismos alternativos de financiamiento. Este estudio determina que todos los objetivos, a excepción del riego y el financiamiento, han tenido un avance significativo. La productividad ha llegado a 5.8 Ton/Ha muy cerca de la meta planteada, se han creado e implementado mecanismos de comercialización muy ágiles y de gran impacto.

Las ruedas de negocio, apoyadas por un reglamento y la fijación de un precio de comercialización que motive al agricultor, permiten que las asociaciones de productores agrupadas alrededor de la Corporación Nacional de Maiceros, participen en las reuniones de fijación de precios y lleguen a acuerdos con la industria de manera directa.

Adicionalmente, se han realizado avances importantes para proveer a las asociaciones de centros de acopio, secado y almacenamiento. Sin embargo, existen dudas sobre la competitividad de la cadena, a partir del año 2015.

Los países vecinos han devaluado sus monedas y esto tornó muy poco competitiva la producción nacional, intensificándose el ingreso ilegal de carne de pollo y cerdo, con el consiguiente impacto a la pequeña industria que es quien consume balanceado, mermando así el consumo interno de maíz.

Por otro lado, la disminución del presupuesto del Estado no permite continuar con el proceso de apoyo a los pequeños agricultores para la adquisición de semilla de alto rendimiento.

Si bien el sector agrícola ha tenido muy buena rentabilidad en los años en que se implementó el PMC, se considera que aún se requiere continuar con el subsidio porque el agricultor, a pesar de los beneficios que ha tenido, aún no logra salir del nivel de pobreza crónica que ha tenido por años; además se precisa más tiempo para reforzar la importancia de usar tecnología adecuada por medio de esta experiencia práctica.

Se considera que la implementación del Plan de Mejora Competitiva, ha sido satisfactoria y una experiencia de alto alcance, que está dejando

prácticas importantes de trabajo mediante una alianza público – privada, con un diseño consensuado bastante bien definido, una excelente coordinación y el compromiso motivador de réditos económicos para todos los eslabones de la cadena.

Es menester continuar fortaleciendo la asociatividad, piedra angular en el sector rural, esto exige que el agricultor continúe en su proceso de educación, no solo en aspectos de producción agrícola, sobre todo en cooperativismo con enfoque empresarial, de manera que logren ser representativos en el contexto de la cadena, obtengan el peso que se requiere para las negociaciones y manejen adecuadamente la infraestructura que queda en sus manos para el bien colectivo.

Si no se logra mejorar esto, continuarán dependiendo del Estado para solucionar su situación económica y ser competitivos. El acceso a mercado, infraestructura, financiamiento y mejora productiva se podrá resolver de mejor manera con el trabajo asociativo.

2.2.2 Autores nacionales

Cordero (2009) presenta un modelo abreviado de emprendimientos inclusivos tomando como base un análisis conceptual. Así mismo, logra recopilar una diversidad de patrones de buenas prácticas de compañías locales, nacionales e internacionales, las mismas que en la actualidad aplican el modelo planteado. A esto se denominará casos de emprendimientos inclusivos, se precisa que los estudios en este tipo de empresas han sido solo lo necesario, con resultados visibles directos y a mediano plazo. Adicionalmente, el autor plantea diversos casos de emprendimientos inclusivos de manera concreta en un entorno local, considera como primera muestra la empresa COLINEAL. Otro caso observado es el ejercicio de reciclaje realizado en la zona de Cuenca, el cual está enfocado en la cadena de comercialización. Este proyecto aporta a la ciudad en un plan de marketing. Además, se sustenta en el apoyo recibido de instituciones tales como la Fundación AVINA, de INNPULSAR.

Andrade (2014), en su investigación titulada “Análisis de la Comercialización de la Cadena Agroindustrial del Maíz (*Zea mays*) en la Región 4 Provincia de Manabí en el Periodo 2008-2012” señala que la productividad del maíz para el año 2013 fue de un millón de toneladas métricas, con un incremento aproximado de 200 mil toneladas para el siguiente año. Esta proyección realizada permite lograr la autosuficiencia de esta gramínea cumpliendo con la demanda interna la cual oscila en 1 millón de toneladas métricas.

Para el autor, el territorio manabita evidencia en los últimos años una tendencia a la producción de maíz. Se debe considerar que Manabí tiene 15% de la producción nacional. Esto aun cuando sus agricultores solo pueden practicar la siembra en épocas de lluvia, donde los cantones que más resaltan en esta actividad son los ubicados en la parte central y sur de la provincia. Las regularidades territoriales y topográficas de la provincia solo permiten al agricultor tener una época de siembra, más aún cuando no existen sistemas de riego públicos o privados. No obstante, en diversos lugares como cantones de Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana, Tosagua y Chone, tienen el privilegio del nivel friático de sus tierras lo que les permite crear pozos de poca profundidad y con esto tener dos ciclos de siembra del maíz al año (Andrade, 2014, p. 2).

Esta investigación tiene correspondencia con la cadena productiva efectuada entre los años 2008 – 2012. En este sentido, se mostró que la cadena agroindustrial viene dándose hace ya 10 años en el sector. Es importante determinar que esta no ha avanzado mucho, lo único rescatable es que los actores cuentan con el soporte que realizó el gobierno nacional con la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA).

Finalmente, Andrade (2014), llegó a ultimar la iniciativa del estado ecuatoriano junto a la UNA, quienes garantizan oportunidades de comercialización de esta gramínea con características de precio justo, esto beneficiará a los actores involucrados de la siembra de maíz. No obstante, para obtener estos beneficios, la semilla entregada debe tener proporciones de humedad adecuados (1%), y las de impurezas deben estar en (13%), parámetros requeridos por la UNA.

Rodríguez, Castillo y Domínguez (2016), en su estudio titulado: “Efectividad de los Negocios Inclusivos como Mecanismo para Mejorar las Condiciones de Vida de los Agricultores” señalan que, para la seguridad alimentaria de pequeños agricultores, deberán tener excelentes capacidades de producción, sumado a esto se deberá gestionar un mayor acceso a los mercados locales y nacionales, además, se deberá integrar el producto en las entidades responsables de la cadena de suministro local.

Como respuesta a este fenómeno, surgen proyectos que buscan el crecimiento de las pequeñas unidades de producción para que estas se integren a los mercados locales. Entre los mecanismos propuestos que proporcionan integración están los negocios inclusivos (Rodríguez, Castillo y Domínguez, 2016).

No obstante, el aporte que ha surgido de las investigaciones respecto a negocios inclusivos, solo ha llegado a ser de carácter anecdótico y de forma cualitativa. La consecuencia de ello es que este tipo de prácticas no sean conocidas por los agricultores de Manabí ni de muchas zonas productoras de maíz.

De esta manera, la investigación realizada por Rodríguez, Castillo y Domínguez (2016), solo reconoce la necesidad de este tipo de negocios para lo cual se permite desarrollar una escala de medición. Dicha escala permite la integración de las unidades de producción conformadas por pequeños agricultores hacia las cadenas de suministros establecidas por estas empresas. Además, este estudio evalúa el impacto obtenido en la aplicación de actividades de este tipo, en las condiciones existentes del agricultor.

El trabajo tuvo un enfoque mixto, es decir se guio de forma cualitativa, pero a su vez generando indicadores que permitían evaluar una sucesión de negocios inclusivos. Esto fue denominado: Continuidad Económica del Agricultor (CEA).

Se aplicó una encuesta a 342 campesinos productores de maíz, la elección correspondió a provincias ubicadas en la región costa como son: Guayas y Los Ríos. Fue evaluado el efecto CEA. Se debe expresar que las condiciones de vida de los agricultores fueron analizadas con la medición de Pobreza multidimensional (el método de Alkire y Foster), y se pudo examinar

situaciones específicas de grupos poblacionales y así evaluar la presencia de relación negativa entre el CEA y la intensidad de pobreza existente.

Los resultados mostrados permitieron observar que los campesinos productores de maíz con un reporte alto en el CEA, registraron niveles menores de pobreza. No obstante, se debe expresar que la intensidad de pobreza medida a través del CEA se considera cuando un agricultor tiene una relación comercial continua de por lo menos tres años.

Serrano (2015), realizó el trabajo: “Estudio Económico Financiero para Implementar un Centro de Acopio Totalmente Automatizado para Secado de Maíz y su Comercialización en el Cantón el Empalme, Provincia del Guayas” En el capítulo I, desarrolló la historia del maíz en el Ecuador, el marco teórico, marco legal, marco conceptual, la hipótesis y las variables. En el capítulo II, se presentó el diseño y análisis de la investigación, la metodología, la determinación del universo y la muestra, el cuadro de los involucrados en la investigación, las entrevistas a los grandes maiceros, y a contratistas del ensilaje, la comprobación de la hipótesis.

En el capítulo III, se mostró la ampliación del centro de acopio, su ubicación, tamaño y capacidades, la situación del sistema agroalimentario del maíz en el Ecuador, las exportaciones e importaciones de maíz, el balance alimentario en el Ecuador y consumo per cápita.

Monteros y Salvador (2014), en su investigación denominada “Rendimientos de Maíz Duro Seco en el Ecuador Verano 2014 (junio - noviembre)” considera al Zea maíz de carácter duro y seco, una labor temporal de mucha notabilidad para la provincia y el país, esto debido a que es materia prima de excelencia para la producción de balanceados.

En este sentido, los aportes realizados por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) de Ecuador, expresan la necesidad de que este organismo siga el proceso totalitario del maíz, es decir, su producción, cultivo para así tener actualizado los datos de rendimiento de manera constante, esto lo realiza mediante la ejecución del Operativo de Rendimientos.

Este informe mostró resultados en la realización de dichas prácticas en épocas de verano, entre estos se muestra el rendimiento tanto provincial como nacional de la gramínea de tipo duro seco y sus características de producción. Entre las conclusiones del trabajo presentado por Monteros y Salvador (2014), se llegó a demostrar que en Ecuador, en épocas de verano, el rendimiento de esta gramínea obtuvo una producción de 5,13 toneladas por hectárea. Se debe considerar que los resultados también mostraron que Loja y Santa Elena son territorios con mayor rendimiento.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 *Gestión empresarial*

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos de la gestión gerencial: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La Planeación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La Organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La Dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La Coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El Control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido. La teoría de Fayol fue una significativa contribución al pensamiento administrativo porque presenta para el desarrollo de la administración los siguientes aspectos:
- Concepto de la universalidad de la administración.
- La primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los esfuerzos y grupos.

“La empresa es una organización, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado, en ella se concreta el ofrecimiento de productos con la

contraprestación de un precio o valor económico” (Hernández, 2011)

Las empresas deben tener liderazgo, ser abiertas al conocimiento e integrales para poder influir en el mercado y la sociedad.

Por tanto, la gestión empresarial se basa en la información que pueda recoger para convertirse finalmente en un agente de cambio y tecnología.

Según Hernández (2011), la principal característica administrativa que se debe tomar en cuenta es el esmero dirigido al trabajo. Esto lo manifestó basado en la teoría de la organización clásica impuesta por Henry Fayol o también denominada del proceso administrativo. Dicha atención debe ser ejecutada desde una organización, entre las características de esta teoría están:

Método de trabajo - Henry Fayol	
Investigación científica de las labores efectuadas así como del equipo de especialista.	Creación de un espacio administrativo para servicios de métodos de trabajo.
Selección científica y entrenamiento obrero.	Aptitudes que permitan a los trabajadores que resulten excelentes.
Estudio científico del trabajo y de la selección del trabajador.	El sector obrero debe aplicar ciencia, esta no debe ser relegada a una actividad solo para dirigentes.
Cooperación entre los dirigentes y los obreros.	Trabajo y responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros.

Fuente. Hernández (2011)

La tabla muestra cómo el propósito es establecer una mejor instrucción de la administración, basado en el beneficio que representaba el estar preparado para crear empresas, esto en el marco de la segunda revolución industrial.

Los aportes de Hernández (2011), establecen la importancia de estructurar, organizar y dividir las empresas en funciones, esto permitirá

visualizar de mejor manera el ejercicio administrativo con enfoque de procesos y no solo demostrar valor de experiencias que se recogen en diversas carreras industriales. Las empresas se deben observar jerárquicamente desde una postura superior, esto basado en fundamentos de la escuela organicista.

2.3.2 Definición de Empresa Ancla

Respecto al término ANCLA, se debe expresar que tiene una significación relativamente nueva y se encuentra asociada a la teoría de desarrollo de cadenas de valor, con afinidad a programas establecidos por las ONGs. Es importante expresar que desde hace una década ya se señala como tal a la “Empresa Ancla”.

La Empresa Ancla declara que una empresa establecida se vincula con productores que, por lo general, no tienen acceso a mercados diversificados. Estos productores entregan sus saberes y sus experiencias (saber-hacer) y se convierten en sus principales proveedores, sujetos a un contrato formal. El objetivo de este método es incrementar la eficiencia del negocio y el desarrollo de proveedores (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , 2011, p. 37).

La Empresa Ancla es: “aquella que se establece y vincula con productores, los cuales no tienen acceso a mercados diversificados a los que entrega una parte de su saber-hacer y que se convierten en sus proveedores mediante un contrato formal” (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , 2011, pág. 36). Dentro de su estrategia, colabora en la formación y fortalecimiento de las asociaciones y les garantiza un mercado seguro, un sistema de pago con normas claras y un precio de acuerdo a su calidad.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), es uno de los gestores en impulsar este tipo de modelo denominado ANCLA, el cual lo vincula al desarrollo de proveedores. En este sentido, se considera que estas tienen

como base la teoría del desarrollo de cadenas de valor. Es aquí donde se puede identificar las diversas oportunidades que tienen las empresas para optimizar sus recursos.

La ONU identifica a la “Empresa Ancla” mediante Programas de Desarrollo de Proveedores, además lo identifica de manera significativa para el desarrollo de “encadenamientos productivos que les permite a los proveedores contribuir exitosamente en mayor integración de sus cadenas productivas” (Manual Negocios Productivos USAID, 2009, p. 5).

Los datos establecidos en el (Manual Negocios Productivos, 2009, p.9), expresan que el término Ancla se refiere a “una empresa con encadenamientos hacia adelante y o hacia atrás en la cadena de valor y con acceso a mercados finales que juegan un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena productiva”

Los aportes de Anlló, Bisang, Salvatiera, y Nodarse (2009), expresan que la Empresa Ancla, al estar relacionada en ciclos productivos denominados adelante y atrás, necesita de manera indispensable la identificación de características comunes tales como: presencia de acuerdos de cooperación, espacios que permitan aumentar el beneficio de la cooperación, sistema de mejoras continuas, ente otras que permitan agilidad a los procesos.

Asimismo, Rubio (2014), indica que la gestión de empresas es una necesidad imperiosa en la economía moderna. Nada de remedios-tipo, sino proyectos de racionalización a todos los niveles de la organización, para aumentar la productividad y los beneficios de las empresas.

De acuerdo a Maldonado (2014), el concepto “Empresa Ancla” es utilizado en programas estatales de diversos países. No obstante, se establece que son pocos los investigadores los que proponen definiciones que permitan identificar la relación de este tipo de entidades con otras.

Los señalamientos del Manual Negocios Productivos USAID (2010), establecen que la ONU para el Desarrollo Industrial, a través del Programa de Desarrollo de Proveedores, reconoce el término objeto de estudio de manera representativa. Adicionalmente, este actúa para el progreso de “encadenamientos productivos que les permite a los proveedores contribuir exitosamente en mayor integración de sus cadenas productivas”.

Porter (2012) evaluó de forma positiva este mecanismo pues dan la oportunidad a las empresas de disminuir los costes de producción. Asimismo, los proveedores pueden vender sus productos mediante este tipo de Empresa Ancla. Esto siempre y cuando se establezcan políticas claras de comercio y todas deben estar congruentes al interés en común.

Conforme a USAID Red Productiva (2010), los contextos de mercados complejos y cambiantes entorpecen la acción de las pymes. Asimismo, el desamparo de estas, obstaculiza y restringe su capacidad de resistencia para rivalizar.

Las pymes deben enfrentar acontecimientos identificados por firmes reclamaciones versátiles y consumidores rigurosos. En este sentido, creación y eficacia son los elementos necesarios para competir.

Se debe establecer que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) poseen problemas ligados a acciones productivas en mercados locales, esto se da como resultado de las restricciones que poseen.

Desde la práctica legal, la destreza para excluir restricciones propias referentes a su capacidad, es el compromiso que deben tener las todas las unidades productivas inmersas en la cadena de valor. En este sentido, la técnica empleada, maneja la orientación de este tipo de Empresa Ancla, como entidad capaz de crear capital social en el progreso de las actividades productivas de una cadena de valor.

El objetivo es entonces relacionar a la Empresa Ancla que presentan saberes del mercado con proveedores que cuentan con el producto para la comercialización, por medio de vínculos cortos estratégicos con perspectiva de largo plazo para optimizar la capacidad y la sostenibilidad de la cadena productiva. Esta perspectiva facilita resultados desde la práctica en la Red Productiva en el Ecuador (Usaid, 2009).

Las circunstancias en las que se encuentran las organizaciones en Ecuador, son análogas a las de muchas instituciones a nivel mundial. Los micros y medianas compañías – pymes- no logran dar respuestas pertinentes a los requerimientos de los clientes, y muestran problemas de producción y rentabilidad, lo cual limita la competitividad al momento de ubicar los productos en los mercados.

La asociatividad permite la instauración de nexos metódicos, los cuales permiten un sostén industrial e incentivo la producción. Además, permite a las asociaciones medianas y pequeñas de diversos países, el poder rivalizar, pues se convierte en una manera de solucionar sus restricciones ya sea de capital, tecnológicas o de mercadeo mediante procedimientos de colaboración.

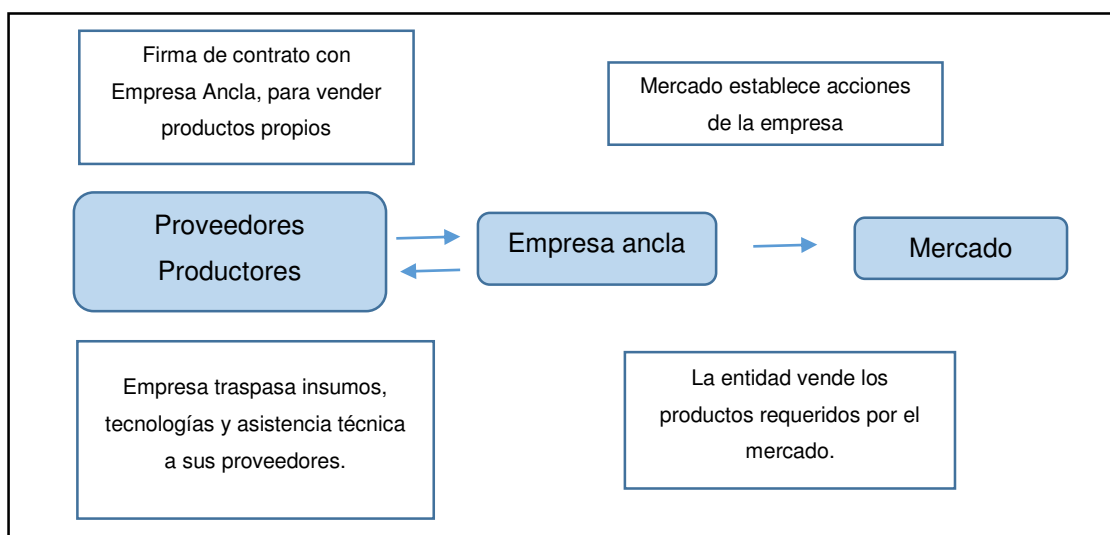


Figura 9. Esquema del enfoque de la Empresa Ancla

Fuente. Concope y IICA (2011)

2.3.3 Gestión de los procesos administrativos

2.3.3.1 Planeación

Raffino (2019) define a la planeación como una función que es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo.

Asimismo, agrega que la relación entre el personal trabajador y el personal administrativo, debe tener un carácter en común de modo tal que puedan complementarse el uno con el otro para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.

Stoner (1996) indica que la Planeación, es pensar con anticipación en los objetivos, acciones y recursos de la empresa, basándose en un plan o método lógico y práctico y no en intuiciones. Para la realización del plan efectivo se debe tomar en cuenta que los objetivos deben ser concretos, específicos y a corto plazo; que los procedimientos deben ser funcionales y beneficiosos de los cuales se deberá seguir para el logro de los fines. Además, un Plan es una guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para el logro de las metas propuestas en el plan; para que cada miembro de la empresa desarrolle sus funciones guiándose en el

plan establecido; y que dicha Planeación debe ser flexible a los cambios o correcciones necesarias.

Dubrin (2000) indica que Planeación es el centro del Proceso Administrativo y de la administración y esto se debe a que influye en nuestros actos indicándonos lo que queremos lograr y como lograrlo, sin un plan claro y preciso no se lograría que las otras fases se desarrollen efectivamente. Dentro de la planeación aparte de que se establecen las políticas, procedimientos, presupuestos también se incluye la toma de decisiones, que es un componente importante dentro de la misma. Además, cabe recordar que los objetivos que se plantearán dentro del Plan, deben ser concretos, a corto plazo y específicos; esto nos ayudarán a tener una visión clara de lo que se quiere lograr y también las otras fases puedan efectuarse correctamente sin mayor dificultad.

Megginson Y Otros. (1996) indica que “Planeación” es elegir y establecer objetivos definidos concretos; además determina las políticas, presupuestos, programas, proyectos normas y estrategias, para el logro de los fines que se proponen; y que la planeación debe ser adaptable a las variaciones de las correcciones para resultados productivos. Frederick Taylor expone que a finales de la década de los años ochenta, las planeaciones se transferían de los empleados operativos a sus gerentes, aunque la planeación no debe separarse de los empleados, es integral y fundamental en la actividad de cualquier gerente.

Reyes (1996) en su libro “Administración Moderna” Señala que la Planeación es la fijación de metas y objetivos delimitados, que fundamentándose en ellos se ejecutará una serie de pasos las cuales llevarán al logro de metas con éxito; y además que con ello se determinarán las políticas, programas, presupuestos y procedimientos que se les conoce como las cuatro “P” en la Planeación; y además es el punto de inicio de la ejecución del proceso administrativo. La Planeación es importante porque: se realice la parte dinámica del proceso, debe existir un plan que formará la acción de coordinación de dicha parte; los objetivos deben estar detallados para su realización clara y precisa, y que además puedan ser corregidos fácilmente; elimina la improvisación debido a que existe un plan detallado de las acciones a

realizarse, además se aplica la fase del control es porque existe un plan previo para la comparación de resultados. Dentro de la Planeación existen varias etapas: Políticas, que son los principios orientados a la acción; Procedimientos, que son los métodos a realizar; Programas, que son los tiempos a ejecutarse; Presupuestos, es el costo o la inversión. η Estrategias, son los recursos y tácticas a utilizar.

Batel Y Ramsey (1998) en el libro “Enciclopedia del Manangement” indica que Planeación es determinar él ¿qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Dónde? Y ¿quién? De la acción necesaria para alcanzar los objetivos, puesto que la función de control consiste en asegurarse del comportamiento real de los objetivos. En un entorno competitivo, la correcta previsión de las circunstancias futuras puede ser una ventaja muy importante para una sociedad, las decisiones de distribución de recursos. Además, indica que, dentro de la planeación, se debe tomar en cuenta que debe estar basado a la realidad y no a intuiciones o afirmaciones vagas, que los objetivos de los Planes sean delimitadas sencillas pero efectivas, tomar en cuenta los principios de precisión, rentabilidad, de unidad, de colaboración, de flexibilidad; y que debe contar con las etapas principales para la obtención de resultados beneficiosos y productivos. Se denota que sin una planeación específica las otras fases que la acompañan no se ejecutarían con éxito esperado. De tenerse en cuenta los elementos de la planeación descritos en Figura 10.



Figura 10. Planeación

Fuente: (Barnard, 1959) Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones”.

2.3.2.2 Organización

Estudios realizado por Münch, (2007) señalan que el propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Stoner (1996) Expone que Organizar es dividir, separar y reunir nuevamente para coordinar las actividades y los recursos de la empresa, cumplir las metas que se encuentran plasmadas en la Planeación. Implica también la toma de decisiones que es parte primordial, a través de ella se tomarán las decisiones más pertinentes, que puedan beneficiar a la empresa. La fase de organización se apoya en cuatro pasos principales, para el éxito total de la misma, estos son los pasos de la organización: 1. División Del Trabajo: es fragmentar el trabajo general en pequeñas tareas, de tal manera

que el personal se encargue en una sola, sin que existan escapes de responsabilidades que los dirige. 2. Departamentalización: ya dividido el trabajo, ahora se forma pequeños grupos en pequeños departamentos; cuyas actividades de trabajo puedan realizar bajo el mando de una persona. 3. Jerarquía: es el patrón de diversos niveles de la estructura de la organización. Dentro de la Jerarquía existen dos elementos muy importantes: El Tramo Administrativo: que es el número de subordinados, que dependen directamente de una persona. Cadena De Mando: indica de quien depende cada uno de los distintos elementos del personal. Coordinación: es la integración de todas las actividades de las secciones, independientes en un solo para lograr su fin (p. 11).

Megginson, León y otros (1996) Indica que Organización; establece las actividades y recursos que, basado en la Planeación, se desarrollará por parte de los integrantes de la empresa para alcanzar los fines; asignar las responsabilidades en grupos operativos; delegar la autoridad necesaria para que la asignación establecida, pueda ser cumplida de acuerdo a la planeación. Esta fase brinda una estructura funcional, de la cual el trabajo pueda estar bien definido, dividida y coordinable. Dentro de la organización existen varias facetas entre ellas: La asignación de funciones (puesto), en ellas se incluye la responsabilidad y autoridad. La planta, maquinaria y equipo agrupadas tecnológicamente. La unificación de los recursos (financieros, humanos, técnicos), en un plan general (p.11).

Newman y Warren, (1996) Exponen que cuando una empresa va creciendo, es preciso una Estructura Organizacional, de la cual indicará como está integrada la institución y cómo funciona. Mientras la empresa crece esta fase va dividiendo; y asignando la autoridad, responsabilidades y actividades de la empresa, para que el cometido pueda desarrollarse con éxito total. La organización se debe ver como una forma de realizar un trabajo, en forma ordenada para lograr el éxito que se desea en los objetivos. También se puede decir que esta etapa es un arreglo social, dentro de la cual cuenta con objetivos concretos (p.13).

Batel y Ramsey (1998) indica que Organización establece la estructura organizacional, prestando una atención específica a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos, especialmente en lo referente a las actividades financieras y jurídicas que conllevan el desembolso de recursos; aprobación de compromisos de venta y compras; firma de contrataciones de los empleados. La organización implica niveles de actividades de la siguiente manera:

1) Estratégico: planificación para un período futuro. Políticas orientadas hacia la misión específica. Proceso heurístico de toma de decisiones, sistema abierto y probabilística.

2) Táctico: asignación de recursos, período de tiempo inmediato. Flexible fácil de adaptarse en cuanto elección de alternativas.

3) Administrativos: productividad, desplazamiento de los costos, reacción condicionada a las operaciones de entrada (p.13).

Dubrin (2000) expone que Organización es la fase que se encarga de establecer las funciones, fragmentar el trabajo en operaciones y labores específicas; y delimitar quien tiene autoridad para desempeñar determinadas tareas y labores. Además, se encarga de concentrar las actividades en departamentos; asigna los recursos necesarios para el trabajo, que es parte importante de la organización; que incluyen: a. Aprueban los recursos materiales para el trabajo. b. Asegurar el gasto necesario, en lo que se refiere el recurso financiero. c. Sustentar las tareas en equipo. Además, se encarga de determinar las tareas entre las cuales tenemos: a. La asignación de tareas en grupos o equipos. b. La aclaración de las medidas y las antelaciones, para el desempeño de las tareas. c. Asegurase que los integrantes del grupo se dediquen exclusivamente al trabajo, que se les fueron establecidos. Cabe decir que la Organización se encarga de proteger la disponibilidad de los recursos, de inversión que plantea la planeación; y de esta manera se lograrán las metas propuestas (p.18).

Koontz (1996) indica que Organización; se encarga de estructurar los papeles de cada uno de los miembros, indicándoles el trabajo que desempeñarán dentro de la organización; y como deben realizarlo para alcanzar metas lo mejor posible. Crear un ambiente favorable para la actividad humana, esto quiere decir que esta fase es una herramienta administrativa, y no un fin en sí mismo. Además, no solamente la asignación de las tareas, se debe también describir las capacidades y las motivaciones de las personas. Para crearse una estructura organizacional beneficiosa deben tomarse en cuenta las clases de trabajo, las capacidades y las personas quienes puedan realizarlo con éxito, si esto no se toma en cuenta la organización; no cumplirá con el cometido tiene que desempeñar. Por otra parte, esta etapa se basará en el plan establecido en donde indicará la disponibilidad de los recursos, la determinación de tareas, actividades, etc., que con ello se realizará un diseño de una estructura organizacional productiva en donde se incluirá los elementos dichos anteriormente.

Reyes (1996) Señala que Organización que es la estructuración en donde se relacionan las funciones, los niveles, recursos (Financieros, humanos, materiales y técnicos), que intervendrán en la realización de las actividades que la planeación indica, con el fin de lograr el éxito que se desea. Dicha Organización puede ser de dos maneras: 1. Formal: esta forma se planifica incluyendo los elementos que intervienen; y la relación que tendrán para el logro de los objetivos propuestos. 2. Informal: esta forma no es planeada, surge espontáneamente cuando se está realizando las actividades; y los miembros que participan en ella son espontáneos.

Sosa (1996) en su obra "Administración I" expone que Organización se deriva del griego "Organón" que significa "Instrumento" y en español significa organismo, es el conjunto de órganos que constituye el cuerpo. Organización es la fase que se encarga de escoger las actividades y los recursos ordenadamente; y designarlos a un grupo determinado bajo el mando de una persona, para lograr el fin que presenta la planeación. La organización cuenta con tres elementos para su ejecución: Diversas partes en donde las secciones nunca son idénticas. Unidad de Objetivo en donde cada unidad persigue un

fin. La coordinación que es el elemento más importante, ya que las funciones deben ser coordinadas para cumplir el fin.

Los estudios realizados por Weber (1947), expresan que la organización laboral es "grupo corporativo", considerado como "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo."

Los estudios de Mooney (1947), señalan que la expresión "organización", no debe tomarse solo como una estructura edificada, sino que se deben observar todas sus funciones correlativas. Todo basado a una unidad organizada donde la coordinación de todos los elementos al unísono, colaboran con un fin en común.

Argyris (1957) señala "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Para Barnard (1959), un método de organización básico, es un procedimiento coordinado entre dos o más personas.

Porter, Lawler y Hackman (1975) señalan "las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Según Díaz de Quijano (1993), "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de

significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines".

Se considera que las definiciones están en armonía con las corrientes dominantes en el momento actual. Además, Díaz de Quijano (1993), define la organización por los elementos que aparecen en su fenomenología, por su duración temporal, determinan la organización cuya estructura se encuentra en la Figura 11.

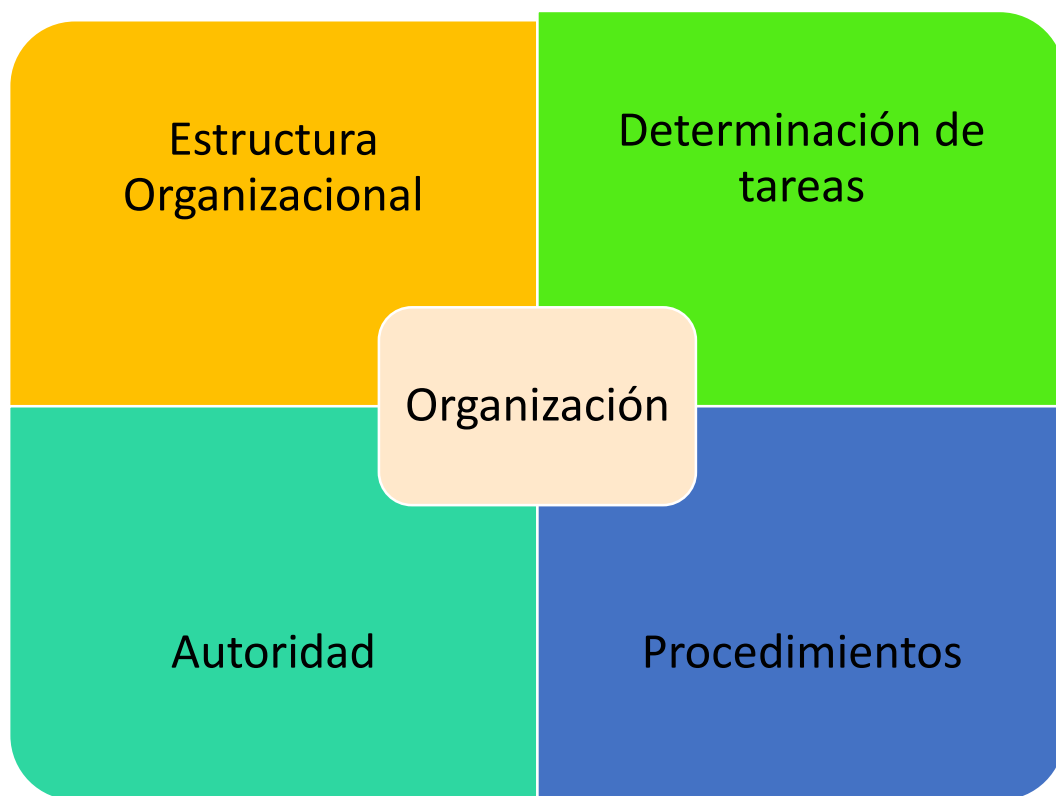


Figura 11. Dirección

Fuente: (Barnard, 1959) Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones".

2.3.3.3 Dirección

La Dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. (Münch, 2007. p. 51)

Etapas

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que a menudo se presentan al mismo tiempo; sin embargo, para fines metodológicos, se estudiarán como muestra en la figura 12.

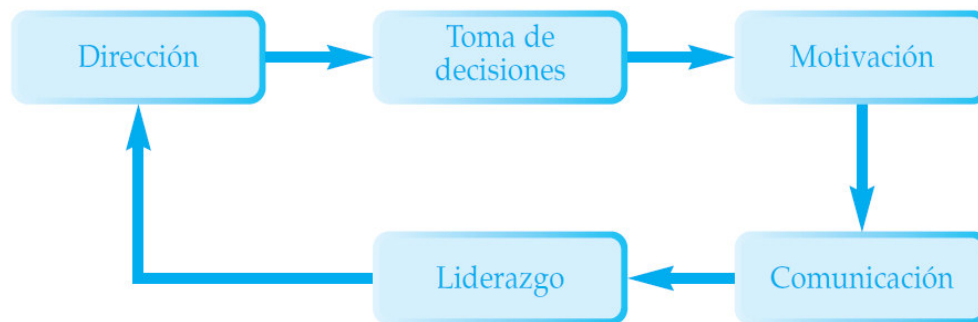


Figura 12. Etapas de la dirección

Fuente: Münch (2007).

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como *el motor de los negocios*; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, por lo que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Dubrin (2000) indica que Dirección es también llamado Liderazgo, que es la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con la ambición de alcanzar las metas de la institución; por lo tanto, radica en dosificar energía, dirigir, activar e inducir a terceros. El liderazgo incluye decenas de procesos interpersonales como: motivar, comunicar, capacitar y manifestar a los miembros de un grupo, la forma en que pueden alcanzar los fines. El liderazgo o la Dirección es un componente tan primordial de la labor administrativa, que algunos consideran que la administración, es alcanzar los fines por medio de las personas. El fundamento del Liderazgo en la Administración, implica inspirar al personal y propiciar, para mantener un sistema administrativo estable. Se han identificado ocho papeles relacionados con el Liderazgo que son:

1. Figura Representativa: los gerentes de alto nivel se dedican en representación de la empresa, para dirigir actividades.
2. Vocero: debe ser emisor dentro de la empresa con cada área o grupo de personal; y exterior debe ser un vocero de la empresa.
3. Negociador; cada gerente debe ser hábil para negociar dentro de la empresa (grupos de laborantes) como fuera de ella (proveedores y vendedores potenciales)
4. Instructor: un gerente eficiente debe capacitar a cada miembro de la empresa, para mantener una estabilidad en cada departamento, para una productividad satisfactoria. Debe brindar asesoría a cada área informando los cambios que se presentan.
5. Formador de Equipos; para formar un equipo debe seleccionar al personal adecuado para que el grupo trabaje con ánimo y que los resultados de las tareas que se les designe sean satisfactorios.
6. Jugador de Equipo: debe tomar en cuenta tres aspectos importantes para ser un buen jugador; debe mostrar la buena conducta del personal, debe colaborar con las actividades de cada departamento y mostrar una lealtad a sus superiores basándose en el plan y en las decisiones.

7. Solucionador de Problemas Técnicos: cuando se presentan problemas técnicos debe apoyar al grupo para solucionar a través de la asesoría que proporciona.
8. Emprendedor: debe tomar en cuenta los cambios que se presentan constantemente dentro de la administración, a la cual debe innovar y presentar nuevas ideas que puedan ser productivas (p.23).

Newman y Warren (1996) en su obra *La Dinámica Administrativa* expone que dirigir es activar a la organización, en donde se ejerce la autoridad, se transmite las instrucciones, previendo de antemano como responderá los subalternos, debe utilizar su autoridad para que se efectuase las funciones que designe en el equipo. Dentro de la Dirección debe tomarse en cuenta aspectos importantes: La coordinación de los intereses de todos debe tomarse en cuenta. El mando debe ser una necesidad para el logro de la meta. La jerarquía no conviene alterarse dentro de la organización; y que existe una vía jerárquica en un jefe, para cada departamento sin sobrepasar la autoridad del gerente (p. 24).

Dentro de esta etapa se da tres elementos importantes: Comunicación: Es la transmisión de información a todos los que participan dentro de la organización. La comunicación se da siempre entre el personal y los jefes o gerentes, informando como se están realizando las actividades, y los problemas que surjan en ellas. Autoridad: es la atribución de mandar para que subordinados le obedezcan, en la Autoridad se apoya del Mandato y es la autoridad puesta en acción; en el mando hay dos formas dar órdenes (que tiene que hacer) y dar instrucciones (como lo va hacer). Otro elemento importante en la autoridad en el Liderazgo, es quien va a guiar al personal por medio del mando y la autoridad que tiene. Decisiones: La Toma de Decisiones es un aporte importante en el Proceso Administrativo, sin decisiones dentro de cada fase no se podrá ejecutar todo el plan (24).

Stoner (1,996) es su libro *Administración* expone que Dirigir implica decidir, instar, motivar y mandar a los empleados o departamentos, para que cumplan con las funciones esenciales que se les encomienda la empresa. Dentro de esta fase se toma en cuenta las relaciones y el tiempo. En las

relaciones implica como el gerente o el jefe se relaciona con el personal o el área; y el tiempo es la manera que se proyecta hacia el futuro basándose en el presente, es decir lo que se hace ahora para que después de obtenga un resultado exitoso, todo esto se apoya en la planeación y la organización que realice. Debe crear un ambiente interesante para que los empleados, al realizar las funciones sientan el trabajo agradable esto tomando en cuenta los intereses de ambas partes (empresa-empleados). Debe establecer una jerarquía en donde indique quien es su superior y su subalterno, para cada uno no sobrepase la autoridad (p.25).

Koontz (1996) en su libro Administración: ciencia, teoría y aplicación indica que Dirección es mandar e influir a terceras personas, para que cumplan las funciones encomendadas para la obtención de resultados satisfactorios. Cada gerente o jefe de área debe señalar los problemas que emergen dentro de la organización, estos problemas surgen del personal que labora dentro de la empresa (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal). Cada gerente debe ser un líder eficiente, ya que el Liderazgo es sinónimo de dirigir; y que los partidarios de un líder lo siguen para que cumplan con el ofrecimiento que hace ante ellos, además debe motivar, capacitar, informar a toda la organización (p.25).

Megginson y Otros (1996) en su libro Administración: concepto y aplicaciones, expone que Dirigir es imprescindible para el cumplimiento de las etapas de Planificación y Organización y simplemente Dirigir es que los empleados hagan lo que uno les indique a través de ejercer la autoridad. Esta etapa comprende el mando del líder, el estilo y la calidad de dirección, además se adjunta la motivación, la disciplina y la línea de comunicación abierta que, de existir, este aspecto puede darse de dos maneras: 1) Indirecta; es cuando los gerentes de alto nivel transmiten ordenes de manera impersonal. 2) Directa; cuando los jefes inmediatos o intermedios transmiten ordenes de manera personal. La Dirección llamada también Liderazgo, puede crear varias vías de lo que se le llama Vías Jerárquicas, que es la designación de la autoridad de persona a persona en donde implica la cooperación y transmisión de ideas; y soluciones en forma directa (p.26).

Bittel y Ramsey (2,000) en su obra Enciclopedia del ADMINISTRADOR expone que Dirección es una red de responsabilidades funcionales interrelacionadas, un conjunto de ellas que se interactúan y forman un todo. Puede elegirse una función concreta únicamente con fines analíticos y descriptivos, pero debería admitirse que la actividad tiene impacto sobre una o las demás funciones (p.26).

Reyes (1996) indica que Dirección es el componente esencial de la administración, logra que otros cumplan las actividades que se le indiquen y que están planificadas, esto se obtiene con ejercer la autoridad basándose en decisiones; ya sea en forma directa o delegando la autoridad y se inspecciona de manera sincrónica, de tal forma que se efectúen las ordenas expuestas. La Dirección se le conoce con el nombre de Liderazgo, esta fase es central para la administración, donde se subordina y ordena para conseguir que se efectúen todo lo expuesto para lograr los objetivos propuestos. Sus Fases o etapas: La Dirección de una empresa supone:

1. La delegación de la autoridad.
2. Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares etc.
3. Que se establezca canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados, esta comunicación puede ser indirecta (Impersonal) o directa (personal).
4. Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea.

Por lo anterior, este estudio se divide en cuatro partes: Delegación, Autoridad, Comunicación y Supervisión. Dentro de la Dirección cuenta con algunos principios para su funcionalidad:

- a. Principio de la Coordinación y de Intereses. Este principio toma en cuenta los intereses de los subordinados para lograr el éxito que se desea, es un error si se sacrifican los intereses de cada uno del personal, del cual hace que ellos no quieran participar. A través de los intereses de cada persona se logra el objetivo de la empresa.

- b. Principio De La Impersonalidad De Mando: la impersonalidad en el mando, hace que los subordinados realicen la actividad sin presión, y lo vean como una exigencia y no como imposición. El mando también se da como una necesidad y no como voluntad. Porque se ordena a nombre de la empresa y no por título personal.
- c. Principio de la Vía Jerárquica. Al transmitir una orden los conductos previamente establecidos nunca deben omitirse, cuando se omiten ocurre que los jefes intermedios pierden la autoridad. Esto quiere decir que, si el gerente delega la autoridad a los jefes de cada área, no debe olvidarse que ellos son los intermediarios entre la gerencia y el personal.
- d. Principio de la Resolución de Conflictos: en un conflicto se debe resolverse de manera discreta y lo más pronto posible, sin imponer de manera que ambas partes no se disgusten.
- e. Principio del Aprovechamiento del Conflicto: debe aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones, del cual se dividen de la siguiente forma: ηPor dominación: cuando una de las partes logra lo que desea, haciendo que la otra ceda con lo que se propone. ηPor compromiso o Conciliación: cuando ambas partes ceden a sus peticiones, y logrando una solución satisfactoria. Por integración o coordinación: cuando ambas partes logran de manera integrar sus propósitos, basándose de un replanteamiento del problema; esto logrará una solución satisfactoria de ambas partes (p.28). En la Figura 13 se describe los indicadores que forman parte de la organización.



Figura 13. Dirección

Fuente: (Barnard, 1959) Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones”.

2.3.3.4 Control

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control. Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizarán los errores y se evitará el

control correctivo. La aspiración fundamental de la administración es el autocontrol y la autodirección. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes y de los accionistas, para cumplir la misión de la empresa. (Münch, 2007. p. 55). Forman parte las etapas del control el establecer estándares, la medición, la corrección y la retroalimentación (Ver Figura 14).



Figura 14. Etapas de control

Fuente: Münch (2007)

Stoner (1996) indica que Control contiene varios elementos como: 1) Establecer estándares de desempeño: Se debe establecer medidas de control, en donde indique el desempeño del personal en cada actividad, y si realmente se están alcanzando los resultados esperados. 2) Medir los resultados con las normas establecidas; al establecer normas que son las indicaciones determinadas, debemos controlar si realmente el personal cumple las instrucciones y normas que se ha establecido para cada puesto. 3) Tomar decisiones o medidas correctivas cuando se detectan desviaciones: Al observar si los resultados no son satisfactorios para la empresa, debemos tomar decisiones para corregir las desviaciones lo más pronto posible. El gerente gracias a las funciones de control, puede mantener a la organización en óptimas condiciones. En resumen, el control cuenta con lo que es la Medición y la Corrección, ambos son esenciales para la verificación del cumplimiento de actividades que se realicen en la institución.

Koontz (1996) indica que Control es establecer patrones, medir, y modificar el desempeño individual y grupal del personal de la empresa, para

que las actividades que están planificadas se ajusten; y no se desvíen del objetivo principal asignado por la empresa. Dentro de la etapa implica la toma de decisiones que puedan corregir algunos problemas menores. En resumen, el Control facilita el logro del propósito que atribuye la empresa, indicando que la planeación no se logra solo sin el apoyo de otras etapas; por lo general para la verificación del cumplimiento de actividades siempre se medirán para alcanzar el éxito (p.30).

Dubrin (2000) indica que Control es cerciorarse de que el trabajo concuerde con los planes establecidos a través de la Medición y Corrección de actividades. Esto trata de confrontar el desempeño real o el deseado, el administrador debe tomar muchas decisiones. Un aspecto secundario del Control es establecer si el plan original requiere alterarse, dada la realidad del momento. La función del Control, en ocasiones, obliga al administrador mejorar o corregir el plan original. Los papeles del administrador dentro de la función control son:

Vigilar: las actividades de alguien que vigila son: 1. Desarrollar sistemas que midan y realicen correcciones en el desempeño general de la unidad; 2. Utilizar sistemas de información administrativa, para medir la productividad y el costo; 3. Hablar con los miembros del grupo del avance en las tareas asignadas; y 4. Supervisar el uso del equipo y las instalaciones, para ver que se utilicen debidamente; y que el mantenimiento sea constante y necesario.

Megginson y Otros (1996) indica que Control es crear medios y representaciones para asegurar que las actividades que se planearon, alcancen realmente su objetivo principal ya sea positivamente o negativamente. Forma Positiva es que se lograron alcanzar los objetivos en forma eficiente y eficazmente. Forma Negativa, toma los errores o fracasos que se cometieron y no volverlos hacer. (p.31).

En particularidad el Control comprende:

1. Determinar Medidas de Desempeño.
2. Establecer patrones Corrección.
3. Fijar Normas de Desempeño.

4. Medir el Desempeño Real y compararlo con el deseado.

Bittel y Ramsey (1998) indica que Control se encarga de Medir, Corregir y retroalimentar las actividades que están planificadas y organizadas; y observar si se han desviado del objetivo general de la empresa. Se debe tener estándares para la medición de los resultados y compararlos, si existe una desviación se debe corregir las actividades a través de la retroalimentación, que es volver a recordar lo que se debe o debió realizar de manera efectiva.

Reyes (1996) Expone que Control es la Medición, Corrección de los resultados actuales, y comparando los mismos con los requeridos para mantener los estándares fijados, esto se hace con el propósito de lograr el éxito que se desea.

Los Principios del Control son:

1. Del Carácter Administrativo del Control: se dice que es Administrativa, debido a que entre más mando sé de, más control se necesita para lograr y tener un mayor registro de las actividades. Aunque algunos lo confunden como una Operación, pero la diferencia es que la Operativa es una técnica, o sea una habilidad que no requiere de principios.
2. De los Estándares: si el control mide, corrige y compara; debe existir un estándar o base, para comparar los resultados actuales con los que se requieren y si necesitan ser mejorados. Este principio se aplicará mejor cuando se le valorice en el trabajo.
3. Del Carácter Medial del Control: el control solamente se aplica, cuando las actividades que están plasmadas en el plan se desvíen y necesitan ser mejorados.
4. Del Principio de Excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades representativas, para reducir costos y tiempo, delimitando funciones estratégicas de control, auxiliándose de métodos probabilísticos y estadísticos, en otros casos que no requieran mayor control o por su cuantía misma.
5. De la función controlada: Este principio señala que la persona o la función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a

controlar. Los medios para los que se utiliza para el funcionamiento de control entre otros son:

- a. Control de Ventas: en ellas se utilizan el costo de ventas, el volumen, los inventarios de mercaderías, la cantidad de artículos vendidos ya sea unitario o por docena, millar, etc.
- b. Control de Producción: este tipo de control abarca los inventarios de producción, el costo de producción, la calidad de cada uno de los productos, el método que se utiliza para las operaciones y el mantenimiento. El objetivo es la puntualidad de entrega de los productos, mejorar el proceso y reducir costos.
- c. Controles financieros y contables: entre ellos se tiene los estados financieros (estado de resultados, costo de ventas, Balance General y Flujo de Efectivo), las auditorías que se aplican, de manera interna y externa, las inversiones.
- d. Control de calidad de la administración: constituye los elementos que intervienen dentro de la administración como diagramas, esquemas, del cual se aplica cuando se realiza una inspección posteriormente de producción; y ver que si los artículos o funciones son como realmente se diseñó.
- e. Controles Generales: comprende todos los métodos que se puedan utilizar en todos los campos o áreas de trabajo, dentro de estos controles tenemos; los informes, reportes, estadísticas, las gráficas y otros. Asimismo, se detalla los indicadores del Control. (Ver Figura 15).

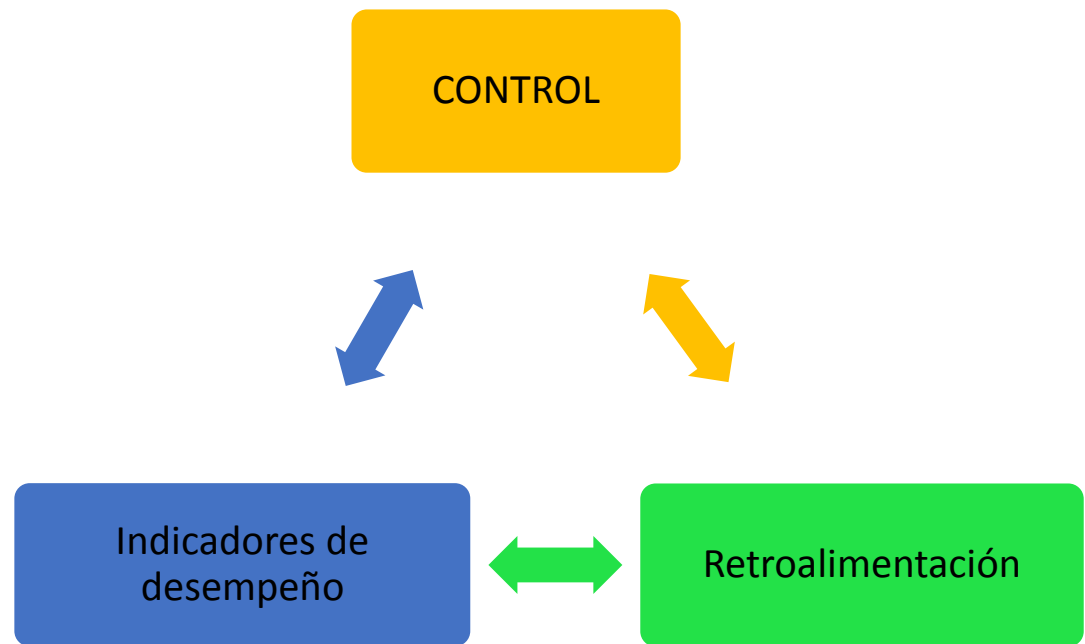


Figura 15. El control

Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones"

2.3.4 Desarrollo de los negocios inclusivos

2.3.4.1 Gestión de Negocios

Para Hernández (2012) Gestión de Negocios; "es el acto jurídico por medio del cual, una persona espontáneamente, y sin estar obligado a ello por una convención o por la propia ley, se encarga de los negocios de otro".

Por otra parte, Notarfor (2015) señala que la gestión de negocios "es cuando una persona asume oficiosamente la gestión de un negocio ajeno por un motivo razonable, sin intención de hacer una liberalidad y sin estar autorizada ni obligada, convencional o legalmente".

2.3.3.2 Negocios Inclusivos y Desarrollo Emprendedor

Cordero (2009) y Prahalad (2005), menciona lo siguiente:

La oportunidad de negocios en la base de la pirámide, propone un modelo de negocios rentable, que sirve a las comunidades más pobres, en donde se plantean varias interrogantes, como las siguientes: ¿Qué pasa si movilizamos los recursos, la escala y los alcances de las grandes firmas para crear conjuntamente soluciones a los problemas de la base de la pirámide, es decir de aquellos 4000 millones de personas en el mundo que viven con menos de dos dólares al día?, ¿Por qué no puede mobilizarse la capacidad de inversión de las grandes firmas (compañías), junto con el conocimiento y el compromiso de las ONGs y las Comunidades que necesitan ayuda?, ¿Por qué no crear soluciones originales de manera conjunta? (p. 8-11).

Estos postulados poseen interrogantes, donde se aprecia el limitado esfuerzo de los Estados para apoyar a las grandes empresas y su identificación de los más pobres en la base de la pirámide. Es necesario crear un mercado basado en las necesidades básicas de los grupos más sensibles, estos deben cambiar y ser consumidores activos, lo cual puede resultar en el alivio de la pobreza.

En este sentido, Cordero manifiesta que, el problema de la pobreza es un problema que se puede resolver, obligándose a innovar; se necesitan nuevas orientaciones las cuales deben ser creativas que permitan erradicar la pobreza y visualizar oportunidades en todos los involucrados.

El proceso de encadenamientos productivos debe empezar por el respeto a los consumidores de la base de la pirámide, quienes proporcionan una oportunidad para acelerar el cambio en la relación tradicional entre empresa y el consumidor, por lo tanto, que las personas más pobres inmersas en los mercados activos sea una actividad de desarrollo.

Cordero (2009), también señala lo siguiente:

Se puede apreciar que el modelo de encadenamientos productivos implica un enfoque alternativo sobre el alivio de la pobreza y el papel potencial del sector privado y del espíritu emprendedor como uno de los elementos cruciales. Es un modelo de negocios inclusivos desde la posición de los millones de consumidores, sobre todo de los más necesitados.

En este sentido, es importante acoger los aportes de Schmidheiny, (2015) quien determina que el modelo de desarrollo de encadenamientos productivos, tiene variantes con enfoque de los proveedores el cual incorpora a este grupo en la economía globalizada con el apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONGs). Además, está compuesto de un sin número de creadores de bienes y servicios a pequeña escala. Con la creación de una Empresa tipo Ancla, permite el aprovechamiento de mercados y por consiguiente dinamizar la economía del sector y mejorar sus ingresos

El modelo de negocios inclusivos tiene dos modalidades, las personas de escasos recursos económicos como consumidores y como proveedores o distribuidores. El reto es colocar a las personas de escasos recursos económicos en el centro de la cadena de valor de las empresas, quienes pueden jugar un rol activo en la creación de valor como socios empresariales, proveedores o distribuidores y además como consumidores que compran bienes y servicios apropiados.



Figura 16. El negocio inclusivo, un nuevo enfoque para la internacionalización de la empresa
Fuente: Iñaki, 2011

A través de “La Planeación”, se cumple un adecuado Plan de Contingencia; cabe mencionar que los Negocios Inclusivos deben presentar las garantías necesarias de sostenibilidad económica, ambiental y social, en el tiempo. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y participativa (Cordero, 2009).

Según (Schmidheiny, 2015), en su documento titulado Alianza para los Negocios Inclusivos, la organización debe ser colaborador del cargo para mejorar la compañía más allá de no substituir al Estado en su compromiso en la salud, la formación, la justicia, la seguridad y el medio ambiente.

Por otro lado, y de manera suplementaria, la noción de Desarrollo Emprendedor, mediante la reproducción de emprendimientos y la incentiva de la energía empresarial, que de acuerdo a una investigación ejecutado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Fundes Internacional se han transformado en una de las metas de política más popularizadas en lo referente al progreso de las pequeñas y medianas compañías.

Conforme a (Freire, 2005. P.11), en su libro Pasión por Empezar, enseña que uno de los grandiosos desafíos que exhiben los países

sobresalientes, en particular los de Latinoamérica, se constituyen en el requisito de que se desarrolle una cultura profesional del proceso del emprendedor. Anota además lo siguiente:

Hoy las economías con tasas de crecimiento más altas del mundo tienen su “gran motor” en la actividad de los emprendedores, cuyas empresas generan la mayor cantidad de nuevos empleos: en los últimos años el 90% de los nuevos puestos de trabajo en los Estados Unidos y el 80% en la China, provienen de nuevos proyectos emprendedores... Hoy más que nunca, los países emergentes necesitan el proceso emprendedor para desarrollarse.

Para (Freire, 2005. P.18) un emprendedor es un individuo que descubre una ocasión y elabora una empresa para colocarse al frente de esta. Señala “nueve de cada diez ideas llevadas a cabo nacen porque el emprendedor potencial descubre una necesidad o una oportunidad a partir de interactuar con un ramo del mercado”.

Es bueno pensar en lo que señala Bernardo Kliskberg (2010, p. 19), al realizar el análisis de qué empresas son las que sobreviven en el tiempo y las que logran permanecer a pesar de las diferentes crisis y fluctuaciones de los entornos en los que nos movemos en la era contemporánea:

[...] las empresas, actualmente, bajan o suben su influencia según la responsabilidad social que ejercen. Los fondos de inversiones más importantes están evaluando la sostenibilidad de las empresas teniendo en cuenta su responsabilidad social empresarial (RSE).

El consumidor moderno prefiere comprar productos de los cuales está seguro, provienen de empresas éticas, que propician escenarios para el desarrollo efectivo de negocios inclusivos y que desarrollan programas de RSE serios y evidenciables con alto impacto en lo social, con estándares de RSE certificados y con indicadores de equilibrio con el medio ambiente.

En este sentido, los negocios inclusivos y la RSE es a lo empresarial, lo que el capital debe ser a lo humano: propiciar condiciones de mejoramiento,

de inclusión y desarrollo social. Las empresas que manejan negocios inclusivos como una proyección de RSE y que logran establecer relaciones de larga duración con sus clientes y están amparadas en una lógica del beneficio mutuo son las que logran afianzarse en el largo plazo. Drucker, ya señalaba los problemas de organizaciones que no tenían claro los conceptos de la ética en el quehacer de los negocios (Drucker, 2006, p. 151):

La ética comercial, en otras palabras, no es ninguna ética, en la forma en que el término ha sido siempre usado por los filósofos y teólogos occidentales. La ética de los negocios supone que por alguna razón las reglas ordinarias de la ética no se aplican en los negocios. ¿Cuál es entonces la ética de los negocios?

Para responder a esta última pregunta, debemos plantear que los verdaderos negocios inclusivos que forman parte de una estrategia de RSE implican una claridad y precisión dentro del direccionamiento estratégico de la organización: deben estar alineados los valores, la misión y la visión con el accionar de cada uno de los trabajadores, personal operativo y gerentes de la compañía.

Esta alineación presupone una administración por valores, donde los valores son los orientadores de las decisiones que se toman al prestar un bien o servicio a nuestro cliente, quien en últimas es nuestra razón de ser, integrando a todos los stakeholders. La integración total de la compañía al servicio de los valores, es lo que la hace ser más competitiva en el mercado. En este sentido, adquiere relevancia lo manifestado por Drucker (2006, p. 154):

Ningún profesional, ya sea médico, abogado o gerente puede prometer que, en efecto, le hará bien a su cliente. Todo lo que puede hacer es intentarlo. Pero lo que si puede prometer es que no le hará daño a sabiendas. Y el cliente, a su vez, debe poder confiar en que el profesional no le hará daño a sabiendas.

En esta nueva concepción, que no es tan nueva, ya que el capitalismo Renano concebía la implementación empresarial y la inclusión social, como lo que un determinado conglomerado humano hacía para generar beneficios a

la sociedad y a su vez obtener beneficios, en un punto de equilibrio, que como lo he venido mencionando anteriormente, se podría entender como el paradigma del ganar-ganar o no hay negocio.

A través de estos conceptos planteados por los autores lo que se busca a través de esta investigación, es poder lograr complementar los conceptos de emprendimiento con el de negocios inclusivos, con un modelo de desarrollo que relacione a las personas que se encuentran habitando un determinado territorio, buscando que tengan la oportunidad de progresar.

De acuerdo a Cordero (2009), al citar a Schmidheiny, menciona que el perfeccionamiento está vinculado con las circunstancias, que pueden ser el poseer una propiedad o un espacio angosto, que se pueden generar capital gracias a la inspiración mental humana.

Mantienen que, las finalidades del Milenio simbolizan un gran desafío, que, si no hallamos maneras seguras, intrépidas, estudiosas e inventoras de extender de manera drástica las circunstancias económicas, la generalidad de los pobres del mundo persistirá.

Las iniciativas innovadoras, permiten visualizar cómo una empresa se mueve fuera de los límites convencionales. Donde demuestran cómo los negocios inclusivos se diferencian y son verdaderos hitos en la vida de las personas involucradas. Las empresas que se han acogido a este tipo de sistema, realizan contribuciones importantes al desarrollo local de la sociedad

El actual autor Cordero (2009) también indica que los incentivos promueven recursos que son ventajosos para la colectividad, poseen como efecto nuevas plazas de trabajo para los grupos más necesitados, optimizando sus contextos de vida. Además, se destaca el rol protagónico de las pymes, como promotores de la invención y el trabajo.

Casos triunfantes de Emprendimiento Inclusivo

A continuación, se presenta algunos casos propuestos por Cordero (2009) sobre emprendimientos Inclusivos llevados a la práctica:

Tabla 2.

Casos de implementación de negocios inclusivos en la región, implementados por socios Avina

CASO	LOGRO	PAIS
Aumentar el ingreso de los recicladores y reducir el trabajo de los niños.	Los recicladores peruanos entran al sector formal con una perspectiva de negocios.	PERU
Haciendo buenos negocios con la basura.	Recicladores paraguayos se organizan para mejorar sus ingresos y condiciones de trabajo	PARAGUAY
Reciclaje y asociación cooperativa contra la pobreza.	Atacando la pobreza en Chile mediante reciclaje de madera en asociación cooperativa.	CHILE
Un nuevo modelo de negocio para los Recicladores en Brasil.	Los recicladores de Sao Paulo entran al sector formal mediante una cooperativa.	BRASIL
Una idea innovadora para enfrentar la escasez de vivienda.	Materiales para la construcción de bajo costo hechos de fibras vegetales.	PARAGUAY
Utilizando mecanismos del mercado para conseguir acceso económico a agua potable.	Una empresa comunitaria que resuelva los desafíos de una comunidad.	PARAGUAY
Utilizando las riquezas del bosque para aumentar el ingreso de quienes más lo necesitan.	El éxito de un fruto, planta y hierva en Bio Bio.	CHILE
Un modelo innovador de ventas que genera ingresos para personas de bajos ingresos.	Ventas puerta a puerta de productos hechos por grupos comunitarios.	BRASIL
Sustentar un negocio basado en los principios cooperativos.	El rescate de la identidad cultural y la solidaridad social y ambiental.	COSTA RICA
Obviar a los intermediarios y buscar sostenibilidad	Una cooperativa de productores de leña chilena con visión empresarial a largo plazo.	CHILE
Moda Étnica. Impulsando el comercio justo con indígenas artesanas de la amazonia peruana.	Impulsando el comercio justo con indígenas artesanas de la Amazonía peruana.	PERU
Ganando a diario y asegurando un futuro.	Cultivadores de ostras le apuestan al emprendimiento y la sostenibilidad.	BRASIL
De la agricultura de subsistencia al emprendimiento empresarial.	Emprendimiento y agricultura orgánica para productores de mango.	PERU
Acceso al agua con base en el mercado, la sostenibilidad y la responsabilidad social	Una empresa de servicios públicos dirigida por la Comunidad en Cara Sucia, El Salvador.	EL SALVADOR

Fuente: AVINA (2007)

Tabla 3.
Ejemplos de Negocios Inclusivos en el Ecuador

CASO	EMPRESA
Desarrollo de pequeños y medianos productores de leche.	TONI
Desarrollo de pequeños agricultores de maíz.	PRONACA
Desarrollo de proveedores artesanales de partes, piezas y muebles de madera.	COLINEAL

Fuente: Avina (2007).

2.3.3.3 Eficiencia de los Negocios Inclusivos

Entendemos por eficiencia, la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos". Algunos ejemplos de aumento de la eficiencia son: Cuando logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados. La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. (Díez de Castro, y otros , 2001).

De acuerdo a Rodríguez (2016), las experiencias que han sido más investigadas y por tanto implementadas por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) enfatizan el perfeccionamiento de cabidas fructíferas agrícolas. A pesar de ello, no coloca mucha importancia estas

cabidas las cuales requiere el granjero para resultar un empresario o hacendoso agrícola.

En este escenario cuando se realice capacitación en un sector como el maicero, los contenidos deben abarcar aparte del manejo del cultivo, sus costos de producción, así como el presupuesto y sobre todo deben de incluir el cómo identificar las oportunidades que tendrá su producción en el mercado para que el agricultor pueda tener oportunidad de transformar sus fuentes de ingreso.

En este contexto, un campesino del Cantón Balzar, menciona que ellos solicitaron aprendizaje en temas de administración de manejos contables, así el cultivador de maíz pueda determinar cuál es su inversión y su ganancia.

Los cultivadores de maíz y los integrantes de sus familias deben aprender a invertir los frutos de la labranza en acciones económicas que les permita percibir réditos y tener la facultad de lograr un capital de ahorro que sirva para la siembra reiterada de invierno.

El problema de medir la eficiencia productiva de una industria es importante tanto para los teóricos como para los hacedores de política económica. Los argumentos teóricos relacionados a la eficiencia de diferentes sistemas económicos deben ser sometidos a pruebas empíricas. De manera similar, la planeación económica debe ocuparse de determinadas industrias, siendo importante conocer hasta qué punto una determinada industria puede esperar que incremente su output simplemente incrementando su eficiencia, sin absorber más recursos.

Para resolver este problema se han producido mediciones cuidadosas de algunos o todos los inputs y outputs de la industria, sin embargo, se ha fallado en combinar esas mediciones con la finalidad de obtener una eficiencia satisfactoria. Este fracaso se dio en parte a una negligencia del lado teórico del problema. De hecho, por un gran tiempo fue considerada adecuada para medir la productividad promedio de la mano de obra, y para usarla como una

medición de eficiencia. Esta no es una medición claramente satisfactoria, ya que ignora todos los inputs de ahorro de mano de obra, pero fue utilizado ampliamente por econométricos. Recientemente, los intentos han sido realizados para construir “índices de eficiencia”, en los que una medida ponderada de los inputs es comparada con los outputs (Farrell, 1957: 254-255).

2.3.3.4 Eficacia de los Negocios Inclusivos

El concepto de una función de producción ocupa un lugar central en la literatura sobre la teoría de producción. En algunas discusiones este concepto está asociado con un proceso tecnológico particular. Entonces se supone que la función representa el output de una mercancía como una función de la cantidades de varios factores de producción, combinados de acuerdo a una formula o principio tecnológico dado.

En términos generales, se habla de Eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto. Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia? o, ¿cuál es su definición?

El desarrollo de este concepto ha llevado a la distinción entre situaciones en donde el conjunto de posibles combinaciones de factores no está restringido y las situaciones en donde algunos factores pueden ser sólo combinados en proporciones fijas a cada uno. Otra situación puede ser conciliada con la noción de una función de producción definida en el espacio factorial total permitiendo al administrador descartar partes de las cantidades de factores específicos. Las funciones de producción correspondientes tienen pliegues en los puntos donde las proporciones de los factores disponibles coinciden con las proporciones técnicas específicas al proceso en cuestión (Koopmans, 1951: 33-34).

La técnica empleada en producción es el resultado de la elección gerencial. Los administradores escogen sobre emplear combinaciones eficientes de varios procesos para obtener, en algún sentido, mejores resultados. Hablando en términos de un producto de cierta calidad, un administrador eficiente escogerá aquella combinación de actividades productivas que maximice la cantidad producida de los factores disponibles los cuales han dado características cualitativas. En este concepto, las características de calidad de los factores disponibles y del producto deseado especifican las variables de entrada en la función de producción (Koopmans, 1951: 33-34).

Conforme a Bejjani (2010), los Negocios Inclusivos, como diversas iniciativas que buscan reducir o concluir con la necesidad o escasez, funcionarían correctamente si efectúan su finalidad esencial, si no instauran el asistencialismo a su plataforma de progreso. En el mundo de las organizaciones empresariales de las definiciones en curso, se consideran las que dicen que la Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

En otros términos, si disminuyen el asistencialismo e incrementan los emprendimientos inclusivos, reducirían en más de un aspecto a la pobreza y se denotarían particularmente en el PIB, para lo cual es esencial que los Negocios Inclusivos sean de modelo de “creación de negocio”.

Los Negocios Inclusivos son un nuevo tipo de herramienta de desarrollo social, el cual se apoya sobre las fuerzas del mercado en vez de depender de la generosidad de filántropos o de la ayuda social del Estado. En el concepto de negocios inclusivos, se considera que el mercado mismo es un medio efectivo para generar

riqueza con poblaciones que hasta ahora no se han beneficiado de la sociedad globalizada de mercado. (Bejjani, 2010, P. 23).

En otras palabras, deben responder a solicitudes existentes, ajustarse a los ejemplos de aptitud de su mercado y demás propiedades que se requieren para ser profesionales.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Siguiendo las observaciones generales metodológicas en el caso de la investigación de la generación de negocios inclusivos a través de Empresas Ancla, se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

- Aplicada. - La finalidad de este tipo de investigación es la de obtener y estudiar el presente trabajo presentado como plan concreto a ejecutar en Ecuador.
- Descriptiva. - Se aplicará este tipo de investigación dentro del desarrollo de esta temática, detallando un análisis de la realidad presente de las actividades relativas, al cultivo, producción industrialización y comercialización del producto, grado de apoyo gubernamental y de responsabilidad social de la empresa privada.
- Correlacional. - Es un método de investigación no experimental que permitirá en la presente investigación medir la relación de las dos variables, Gestión de la Empresa Ancla (X) y el desarrollo de Negocios Inclusivos del Maíz duro amarillo de la provincia de Manabí (Y). Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable extraña.
- Transversal. - Consiste en determinar las diferentes características y el desarrollo del diseño de estudio observacional, en un momento dado. El estudio transversal se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia.

El presente estudio es de tipo correlacional, se muestra con el propósito de conocer el vínculo entre dos o más variables en una circunstancia específica. Tiene además, valor explicativo parcial por el hecho de conocer

que dos definiciones o variables se vinculan, brinda datos explicativos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014 y Sisalema, 2018).

3.2 Población de estudio

Johnson y Kuby (2004) afirman que “[....] cuando es posible enumerar físicamente los elementos pertenecientes a una población, se dice que la población es finita”. Por su parte, Arias y Pénola (2013) exponen que “[....] estadísticamente la adjetivación de una población finita o infinita va a depender de la posibilidad del investigador de contar con un listado completo de los individuos, sujetos u objetos investigados”.

Población

Respecto a la población de negocios inclusivos, se debe considerar en Ecuador a las 47 entidades que trabajan bajo esta modalidad. Es preciso destacar que estas entidades laboran respaldadas por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), el cual está en el país con esta propuesta. Se debe aclarar que solo 20 empresas están en pleno funcionamiento.

Pronaca es una empresa ecuatoriana que cuenta con negocios integrados de maíz duro amarillo, por lo tanto cobra relevancia y cumple con los requerimientos para formar parte de la unidad de análisis.

Se utilizó como técnica a las encuestas las cuales fueron dirigidas a directivos responsables de la Empresa Pronaca.

3.3 Tamaño y composición de la muestra

Muestra

Debido a que el tamaño de la población es pequeña, el presente estudio acogió el 100% de la población, es decir las 47 entidades que llevan este tipo de negocios inclusivos, sólo se tomó 20 tipos de negocios inclusivos.

Se realizó un primer grupo de encuestas establecido por los directivos de cada empresa de la muestra.

La conformación de un segundo grupo estuvo establecida por los tres principales stakeholders como socios, clientes y empleados, se estableció un muestreo no aleatorio y la cantidad establecida para el presente estudio es de 42 entrevistas a Directivos y socios, 108 encuestas a clientes y empleados.

Las encuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

- 6 directivos
- 36 socios
- 78 clientes
- 30 empleados

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

La técnica de recolección de datos fue la encuesta.

Según Sampieri y otros (2003) dice que la encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Según Audirac Carlos y otros (2006:90) “La encuesta es un instrumento que permite recabar información general u puntos de vista de un grupo de personas”.

3.4.2 Instrumentos de recolección de información

El instrumento utilizado fue:

- **Cuestionario.** Es aquel que plantea una serie de preguntas para extraer determinada información de un grupo de personas. permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación.

3.4.3 Descripción del instrumento utilizado

Los instrumentos utilizados fueron 2 cuestionarios, uno para cada variable. El cuestionario para la variable X constó de 19 preguntas:

Tabla 4.
Gestión de Empresa Ancla

Dimensiones	Preguntas
Planeación	1-4
Organización	5-8
Dirección	9-12
Control	13-19

Por otro lado, para la variable Y: Desarrollo de los negocios inclusivos constó de 10 preguntas:

Tabla 5.
Desarrollo de Negocios Inclusivos

Dimensiones	Ítems
Eficiencia del producto maíz	1-7
Eficacia de los negocios inclusivos	8-10

3.4.4 Validez

VALIDEZ DE LA VARIABLE 1 (X)

Tabla 6.
Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
It 1	52,3200	45,722	,242	,810
It 2	52,1733	46,829	,149	,813
It 3	52,4600	44,639	,394	,803
It 4	52,1867	44,394	,391	,803
It 5	52,3467	43,356	,542	,797
It 6	52,2067	42,930	,561	,795
It 7	52,1467	47,468	,048	,819
It 8	52,4400	48,315	-,045	,823
It 9	52,2933	44,571	,323	,807
It 10	52,2400	44,828	,334	,806
It 11	52,2600	43,684	,542	,797
It 12	52,4733	43,258	,556	,796
It 13	52,1600	43,330	,538	,797
It 14	52,3333	44,076	,422	,802
It 15	52,2867	43,575	,524	,798
It 16	52,2733	44,911	,396	,804
It 17	52,1933	45,003	,393	,804
It 18	52,6333	43,066	,589	,795
It 19	52,3667	44,610	,360	,805

Fuente: elaboración propia

El análisis estadístico permitió calcular la validez de consistencia del instrumento utilizado, mediante la aplicación Alfa de Cronbach, los resultados se aprecian en la consistencia establecida por los resultados del Alfa Cronbach con valoración favorable al estudio cuyo coeficiente de control interno está por encima de 0.80; ya que, el coeficiente Alfa del instrumento en su totalidad obtuvo un valor de 0.812, basado a estos resultados se establece como instrumento confiable.

Tabla 7.
Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	19

Interpretación:” El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005). En este sentido se muestra una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, esto debido a que el resultado fue de 0.812. Esto permite evidenciar un instrumento confiable y sus preguntas contribuyen a la definición de los conceptos que se desean investigar.

Estadísticos total-elemento

Tabla 8.
Validez y confiabilidad variable 2 (Y)

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1	49,1133	78,705	,297	,880
2	48,8067	75,164	,602	,872
3	48,9267	77,250	,365	,878
4	48,8933	76,217	,413	,877
5	49,1200	77,918	,302	,880
6	49,1267	76,568	,383	,878
7	48,8067	79,392	,227	,881
8	48,8000	74,846	,540	,873
9	48,8133	75,066	,526	,874
10	48,9733	78,214	,317	,879

Fuente. Elaboración propia

Se calculó la validez de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El coeficiente de control interno es superior a 0.80, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 9.
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	10

Interpretación: Para poder afirmar que un instrumento es idóneo, y poderlo utilizar se requiere que este tenga confiabilidad. En este sentido, el instrumento utilizado posee consistencia interna entre ítems que conforman el cuestionario. El resultado correspondiente de 0.880, evidencia que el cuestionario contribuye al esclarecimiento de percepciones requeridas por el estudio.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Este proceso de investigación que se desprende se presenta ordenadamente siguiendo la secuencia metodología narrada en el capítulo III. En este sentido, se obtuvieron resultados derivados de las encuestas, se efectuó la estadística descriptiva y la comprobación de las hipótesis de investigación.

Para analizar los datos obtenidos en las encuestas, se empleó el programa *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS) versión 25.0 en español y Programa Excel 2019, se procesaron los resultados descriptivos e inferenciales para comprobar la relación de las variables.

Tabla 10.

Planeación

	Fi	Fi	Fi	Fi
SI	133	143	109	125
NO	17	7	41	25
	150	150	150	150

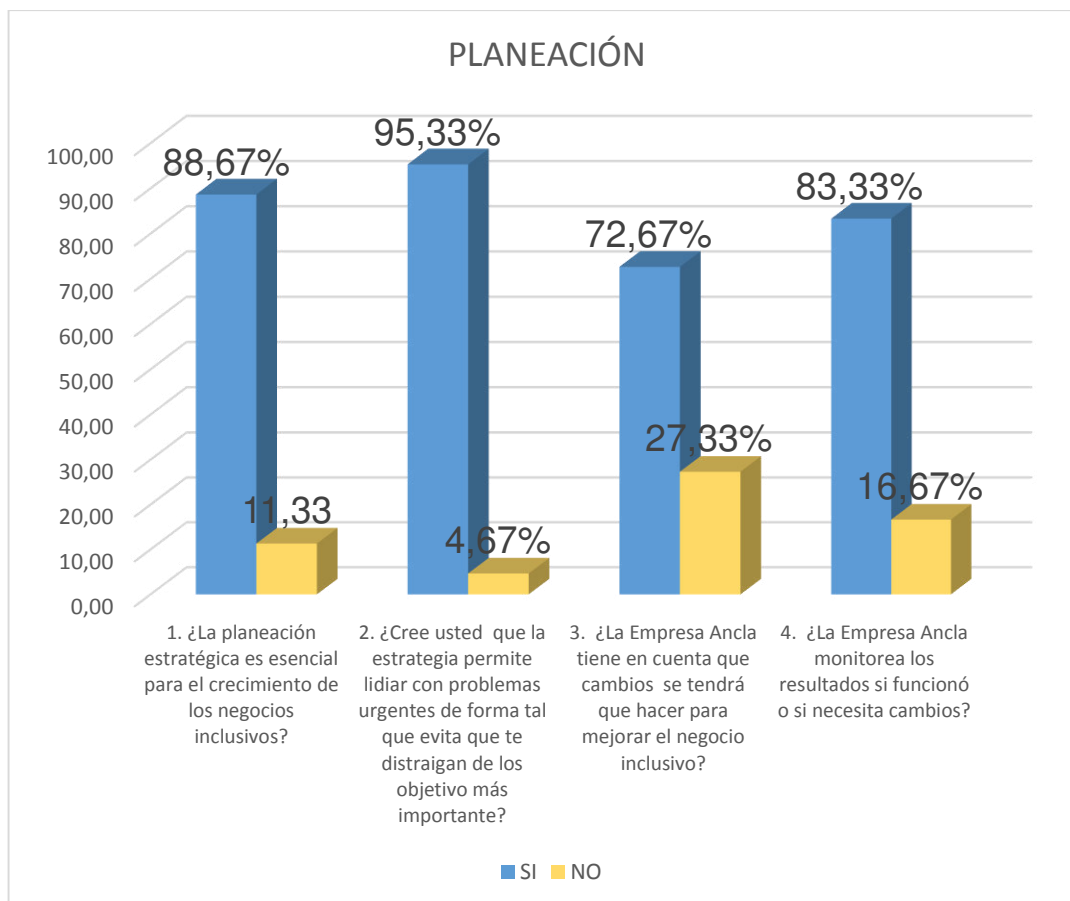


Figura 17. Planeación de la Empresa Ancla

En la Figura 17, ítem N° 1; se observa que un 88.67% confirman que la planeación estratégica es esencial para el crecimiento de los negocios inclusivos, sin embargo, aún existe un 11.33% que no están de acuerdo.

En el ítem N°2, un 95.33% creen que la estrategia permite lidiar con problemas urgentes de forma tal que evita que se distraigan del objetivo más importante planteado dentro la planeación.

En el ítem N°3, el 72.67% afirman que la Empresa Ancla tiene en cuenta que cambios se tendrán que hacer para mejorar los negocios inclusivos. Un 27.33% no opinan.

En el ítem N° 4, el 83.33% respondieron que la Empresa Ancla monitorea los resultados si funcionó o si necesita cambios. El 16.67% respondió que No.

Tabla 11.
Organización

	Fi	Fi	Fi	Fi
SI	133	143	109	125
NO	17	7	41	25
	150	150	150	150



Figura 18. Organización de la Empresa Ancla

En la Figura 18, en el ítem N° 5, un 66.67% respondieron que se encuentran agremiados por el Estado Ecuatoriano, sin embargo; un 33.33% respondieron que no.

En el ítem N° 6, un 84.00% están formalizados jurídicamente, mientras que un 16% respondieron que no están formalizados.

En el ítem N° 7, el 70.00% afirmaron que si fortalece las capacidades tecnológicas de producción para alcanzar buenos rendimientos y obtener productos de alta calidad, que puedan ingresar a los mercados más dinámicos y exigentes, sin embargo, el 30.00% respondieron que No.

En el ítem N° 8, el 81.33% de los encuestados cuentan con un adecuado nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que puede realizar bien su trabajo, no siendo el caso de un 18.67% que respondieron negativamente.

Tabla 12.

Dirección

	Fi	Fi	Fi	Fi
SI	106	108	101	133
NO	44	42	49	17
	150	150	150	150

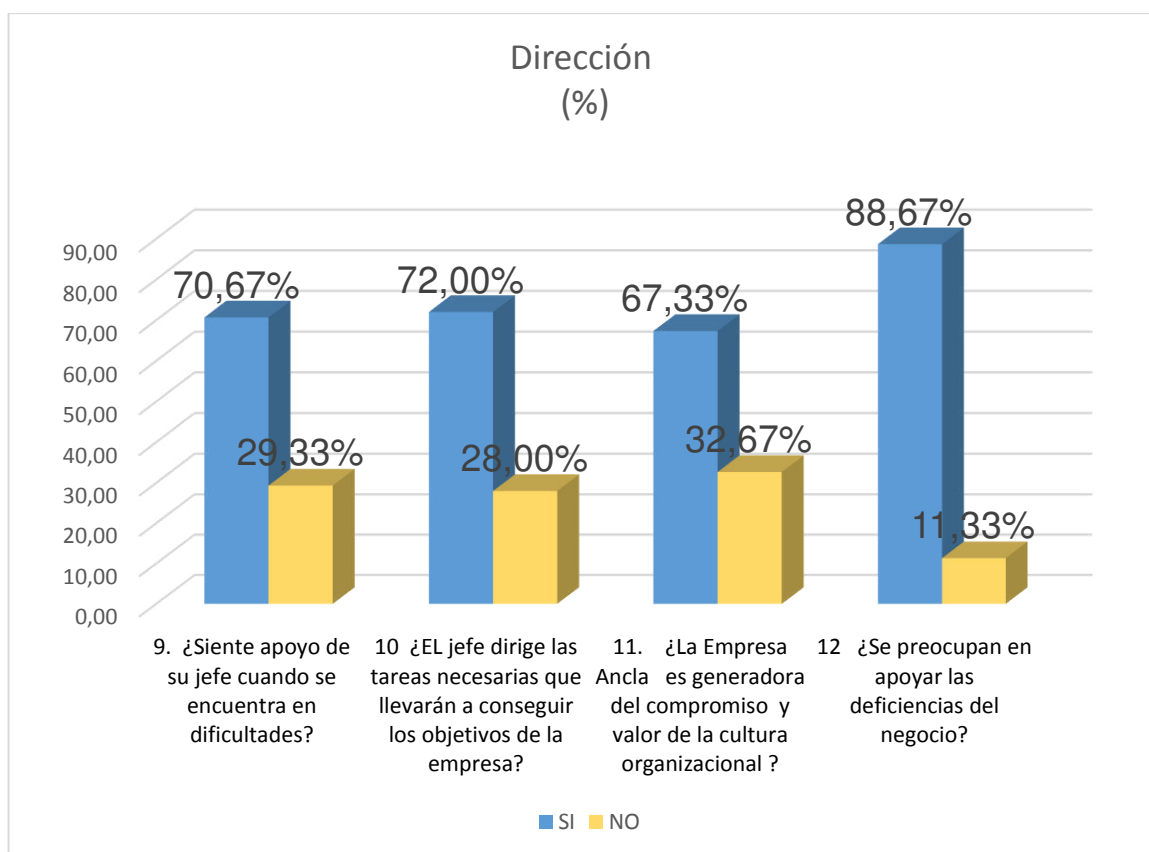


Figura 19. Dirección de la Empresa Ancla

En la Figura N° 19, Ítem N° 9; el 70.67% de encuestados, confirman que si sienten apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades, sin embargo; el 28% respondieron que No.

El ítem N°10, un 72.00% de encuestados afirman que los jefes dirigen las tareas necesarias que llevarán a conseguir los objetivos de la empresa, sin embargo, un 28.005 respondieron que No.

El ítem N° 11, el 67.33% de encuestados afirman que la Empresa Ancla es generadora del compromiso y valor de la cultura organizacional, 32.67% están en desacuerdo con esta afirmación.

El ítem N° 12, un 88.67% de encuestados afirman que los encargados Dirección se preocupan en apoyar las deficiencias del negocio, un 11.33 respondieron que No.

Tabla 13.
Control

	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi
SI	132	150	109	126	118	101	126
NO	18	0	41	24	32	49	24
	150	150	150	150	150	150	150

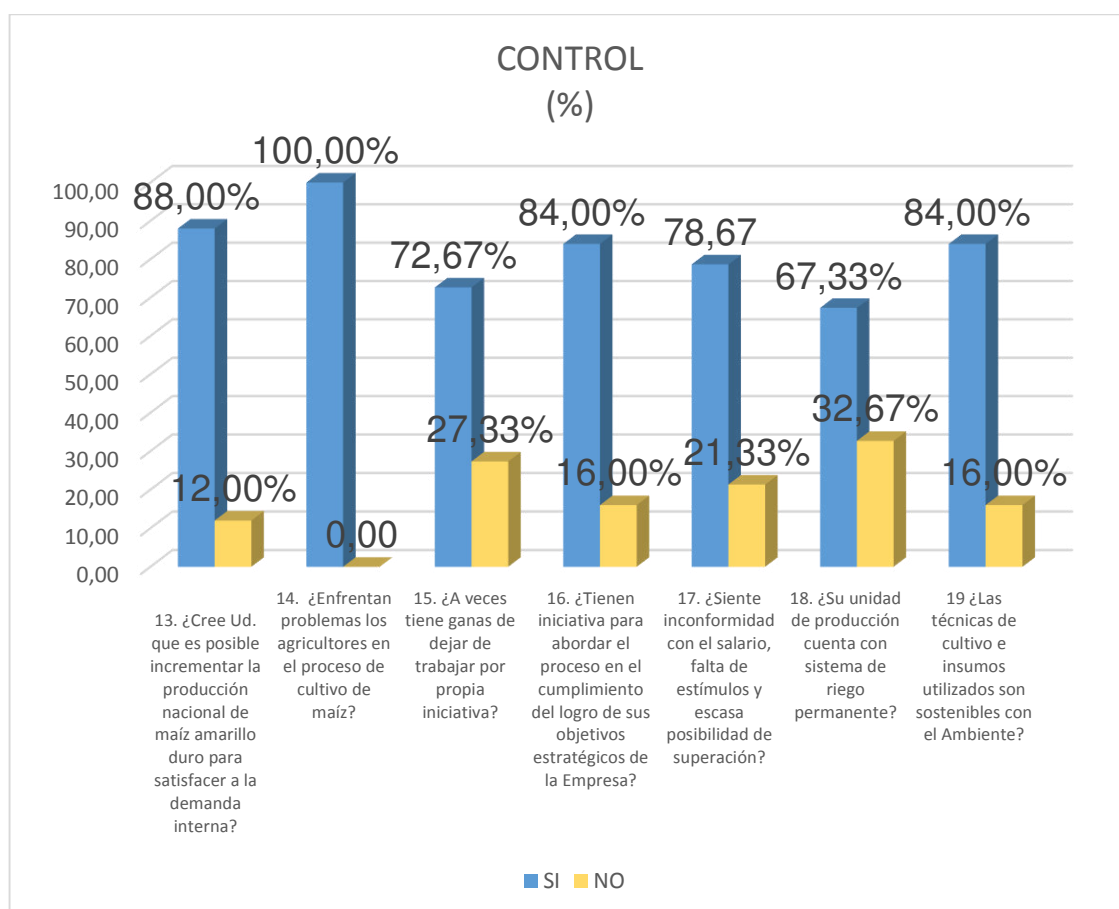


Figura 20. Control

En la Figura N° 20, ítem N° 13; el 88.00% de los encuestados, respondieron que si es posible incrementar la producción nacional de maíz amarillo duro para satisfacer a la demanda interna.

En el ítem N° 14, el 100% de los encuestados respondieron que si enfrentan problemas los agricultores en el proceso de cultivo de maíz.

En el ítem N°15, el 72.67% de los encuestados dicen a veces tienen ganas de dejar de trabajar por propia iniciativa, un 27.33% respondieron que No.

En el ítem N°16, el 84.00% de la encuesta si tienen iniciativa para abordar el proceso en el cumplimiento del logro de sus objetivos estratégicos de la Empresa, sin embargo; un 16.00% respondieron que No.

En el ítem N°17, el 78.67% de encuestados sienten inconformidad con el salario, falta de estímulos y escasa posibilidad de superación, sin embargo; de un 21.33% no es el caso.

En el ítem N°18, el 67.33% respondieron que a veces tiene ganas de dejar de trabajar por propia iniciativa, sin embargo; no es el caso de un 32.67%.

En el ítem N°19, confirmaron que las técnicas de cultivo e insumos utilizados son sostenibles con el ambiente, un 16.00% respondieron lo contrario.

INSTRUMENTO NEGOCIOS INCLUSIVO

Tabla 14.

Eficiencia de los negocios inclusivos

	FI	FI	FI	FI	FI	FI
SI	107	114	112	110	117	130
NO	43	36	38	40	33	20
	150	150	150	150	150	150

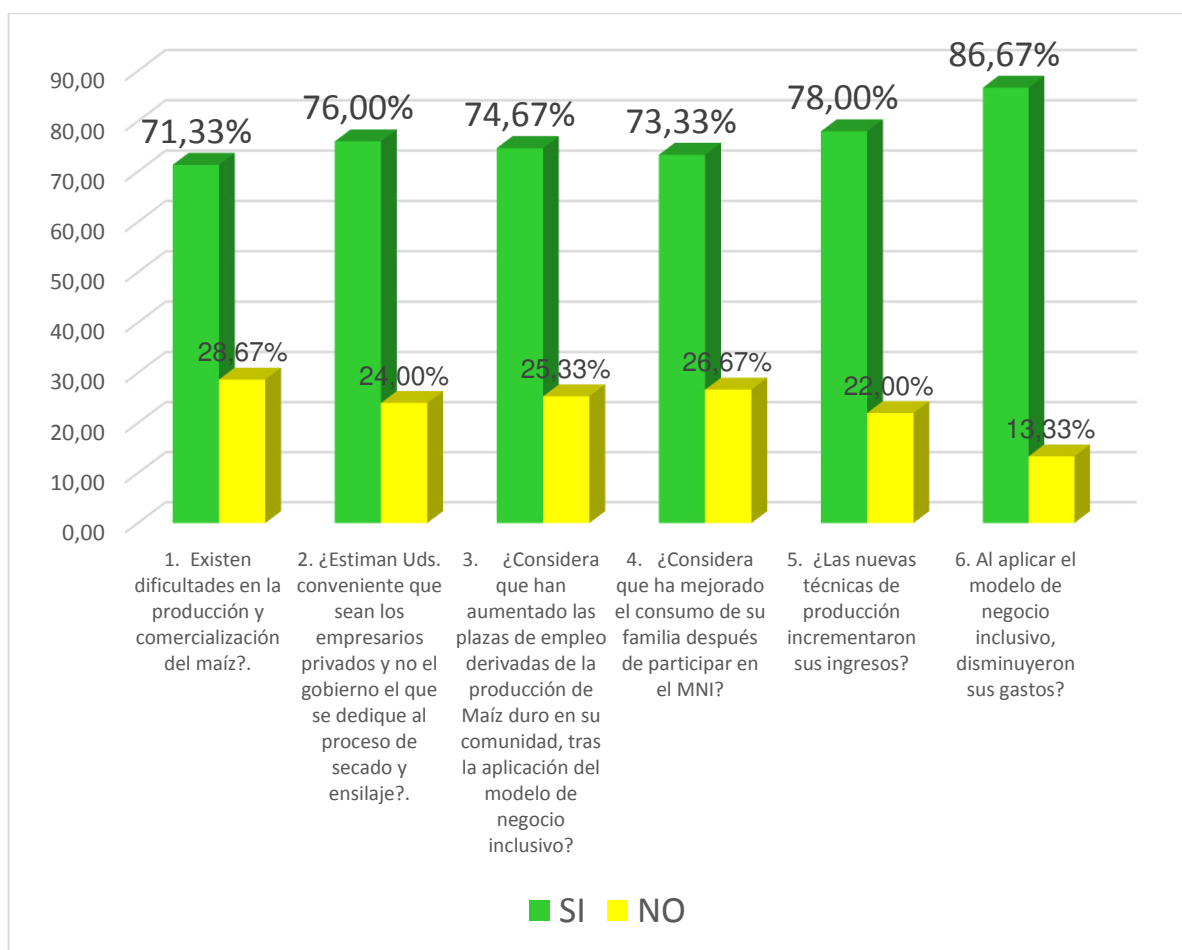


Figura 21. Eficiencia de los Negocios Inclusivos

En la Figura N° 21, ítem N°1; el 71,33% de los encuestados afirman que existen dificultades en la producción y comercialización de maíz, en cambio un 28,67% dicen que No existe.

En el ítem N°2, el 76,00% de los encuestados estiman conveniente que sean los empresarios privados y no el gobierno el que se dedique al proceso de secado y ensilaje, no es el caso de un 24,00% que prefieren que sea el gobierno.

En el ítem N°3, el 74,67% de los encuestados consideran que han aumentado las plazas de empleo derivadas de la producción de maíz duro en su comunidad, tras la aplicación del modelo de negocio inclusivo, pero existe un 25,33% que consideran que no se ha incrementado.

En el ítem N°4, el 73.33 consideran que ha mejorado el consumo de su familia después de participar en NI. Sin embargo; no es el caso de un 26.67% que manifestaron que No.

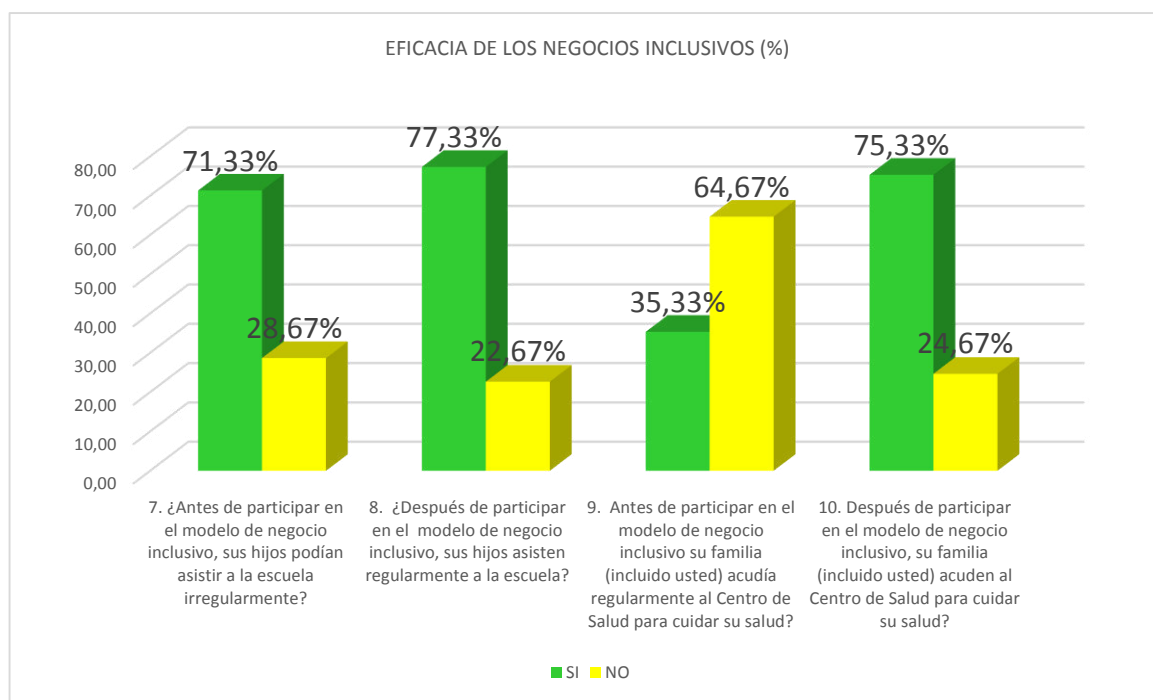
En el ítem N°5 el 78.00% de encuestados afirman que las nuevas técnicas de producción incrementaron sus ingresos, un 22.00% manifiestan lo contrario.

En el ítem N°6, 86.67% de los encuestados afirman que, al aplicar el modelo de negocio inclusivo, disminuyeron sus gastos. Sólo un 13.33% manifestaron que No.

Tabla 15.

Eficacia de los Negocios Inclusivos

	Fi	Fi	Fi	Fi
Si	107	116	117	113
No	43	34	33	37
	150	150	150	150



En el ítem N°7, un 71.33% afirman que antes de participar en el modelo de negocio inclusivo, sus hijos podían asistir a la escuela irregularmente, un 28.67% asistían regularmente.

En el ítem N°8, el 35.33% afirman que después de participar en el modelo de negocio inclusivo, sus hijos asisten regularmente a la escuela, sólo un 22.67% respondieron que No.

En el ítem N°9, un 35.33% afirman que antes de participar en el modelo de negocio inclusivo su familia si acudían regularmente al Centro de Salud, un 64.67% respondieron que No.

En el ítem N°10 un 75.33% después de participar en el modelo de negocio inclusivo, afirman que toda la familia acude al Centro de Salud para cuidar su salud. Un 24.67% respondieron que No.

Nivel de la gestión de la Empresa Ancla y el Desarrollo del Negocio Inclusivo

Tabla 16.

Gestión de la Empresa

	Fi	%
BAJO	0	0
MEDIO	38	25.3
ALTO	112	74.7
MUY ALTO	0	0
	150	100

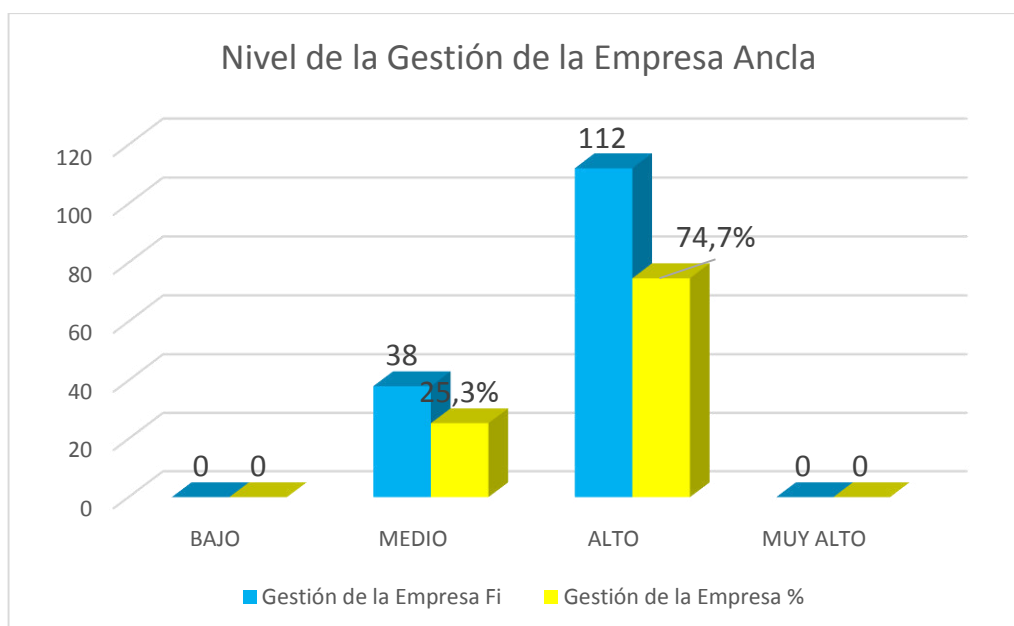


Figura 22. Nivel de la Gestión de la Empresa Ancla

En la Figura N°22 se observa el nivel de gestión de la Empresa Ancla el cual se encuentran entre medio y alto, un 74.70% su nivel es alto y sólo 25.30% se encuentra en un nivel medio.

Tabla 17.

Nivel de desarrollo de los negocios inclusivos

	Fi	%
BAJO	0	0
MEDIO	66	44
ALTO	84	56
MUY ALTO	0	0
	150	100

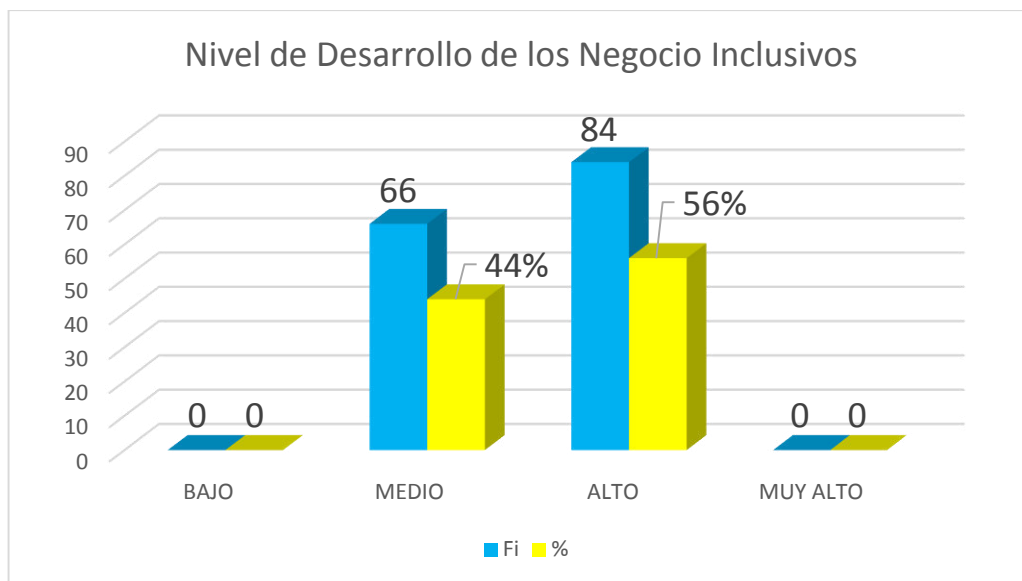


Figura 23. Nivel de desarrollo de los Negocios Inclusivos

En la Figura N°23 se observa el nivel de desarrollo de los negocios inclusivos cual se encuentran entre un nivel medio y alto, así te tiene que un 56.00% su nivel es alto y 44.00% se encuentra en un nivel medio.

4.2 Prueba de hipótesis

Para contrastar la hipótesis planteada, se recurrió a la definición del grado de asociación y correlación de cada una de las variables establecidas y que intervinieron en su formulación.

Mediante el método de Análisis Bivariado, se logró examinar el grado de asociación existente entre las variables de estudio. Para esto se planteó probar las siguientes hipótesis:

Ho: $r_s = 0$, La Gestión de las Empresas Ancla se relaciona significativamente en el desarrollo de los Negocios Inclusivos.

Ha: $r_s \neq 0$ La Gestión de las Empresas Anclas no se relaciona significativamente en el desarrollo de los Negocios Inclusivos.

Del mismo modo, se consideró que:

Para establecer el Coeficiente rs se utilizó la siguiente formula:

D_i : Diferencia entre el i-ésimo par de rangos = $R(X_i) - R(Y_i)$

$R(X)$: es el rango del i-ésimo dato X

$R(Y)$: es el rango del i-ésimo dato Y

N: es el número de parejas de rangos.

En la tabla se localizaron los valores críticos a diferentes niveles de significancia para el grupo de 45 indicadores (tamaño $n = 150$). Se encontró el valor calculado $R_s = 0.610$ rebasaba el valor crítico de 0.000 en el nivel de significancia de 0.05.

Comprobación de la Hipótesis General

La Gestión de las empresas anclas se relaciona con los negocios inclusivos del Zea mays amarillo tipo duro.

El análisis con la prueba Rho – Spearman, obtuvo como resultado que existe influencia significativa entre la Gestión de las Empresa Anclas (X) y Desarrollo de los Negocios Inclusivos (Y) caso del Zea mays amarillo tipo duro, conforme se muestra en la tabla18:

Tabla 18.
Hipótesis general - estudio descriptivo

		Gestión de la empresa ancla	Negocios inclusivos
Rho de Spearman	Gestión de la empresa ancla	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,810**
		N	150
	Desarrollo de los negocios inclusivos	Coeficiente de correlación	,810**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	150

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

$p = .00 < .05$

$\rho = .810$

Con los resultados obtenidos se determina que la hipótesis es verdadera. Esto basado en la significancia comprobada con grado considerable donde la variable (X) influye sobre la variable (Y), razón fundamental de la comprobación de la hipótesis.

Comprobación de las hipótesis específicas de las dimensiones de la variable Y con la variable X

Del mismo modo como se planteó la hipótesis general, haremos lo siguiente:

Existe influencia significativa entre las dimensiones de la Gestión de las Empresas Anclas y la Gestión de los Negocios Inclusivos caso Maíz.

El análisis estadístico realizado, donde se correlacionaron las variables X1 Planeación, X2 Organización, X3 Dirección, X4 Control, X5 Conocimiento con la de Desarrollo de los Negocios Inclusivos (Y) se evidenció una relación significativa entre ellas conforme se observa en la tabla 19.

Tabla 19.

Hipótesis específicas - estudio descriptivo

Dimensiones			Negocios Inclusivos
Rho de Spearman	X ₁ PLANEACIÓN	Coeficiente de correlación	,823
		Sig. (bilateral)	,003
		N	150
	X ₂ ORGANIZACIÓN	Coeficiente de correlación	,639**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150
	X ₃ DIRECCIÓN	Coeficiente de correlación	,773**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	150
	X ₄ CONTROL	Coeficiente de correlación	,806*
		Sig. (bilateral)	,011
		N	150

$p = 0.003, 0.000, 0.001, 0.011, 0.000 < .05$

$\rho = .823, .639, .773, .806,$

El análisis de la correlación entre las variables: X1 Planeación, X2 Organización, X3 Dirección, X4 Control versus el Desarrollo de Negocios Inclusivos (Y) empleando el método de correlación de Spearman, obtuvo como resultado que existe un alto grado de relación positiva y existe una relación significativa entre las variables conforme se aprecia en la tabla 19.

Comprobación de las hipótesis específicas de la variable X con las dimensiones de la variable Y

Por otro lado, la Gestión de las Empresas Anclas se relaciona con la Eficiencia de los Negocios Inclusivos caso Maíz.

La realización del análisis estadístico, con la correlación de las variables correspondientes a la Gestión de las Empresas Anclas (X), con la variable Eficiencia de los Negocio Inclusivos (Y1). Se evidenció relación significativa entre ellas conforme se observa en la tabla 20:

Tabla 20.

Análisis estadístico de la hipótesis Eficiencia

			Gestión de la Empresa Ancla	Eficiencia de los Negocios Inclusivos
ho de Spearman	Gestión de las empresas anclas	Coefficiente de correlación	1,000	,751**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
	Eficiencia del producto Maíz	Coefficiente de correlación	,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

$$p = .024 < .05$$

$$\rho = .751$$

Al realizar el análisis de correlación entre las variables. (X) Gestión de las empresas Anclas con la dimensión Eficiencia de los Negocios Inclusivos (y1). Se empleó el método correlación de Spearman. Los resultados mostraron la existencia de grado de relación considerable o significativa asociación positiva, conforme se aprecia en la tabla 20.

De los análisis anteriormente detallados, se puede establecer que la hipótesis específica eficiencia es verdadera. Esta apreciación es por la existencia un grado de relación entre las variables.

Comprobación de Hipótesis específica “Eficacia”

De la hipótesis específica: La Gestión de las Empresas Anclas influye en la Eficacia de los Negocios Inclusivos caso Maíz. El análisis estadístico

correlacionando las variables correspondientes en la Gestión de las Empresas Anclas (X) versus la dimensión Eficacia de los negocios inclusivos (Y2). Se evidencia significativa relación entre ellas conforme se observa en la tabla 21.

Tabla 21.

Análisis estadístico de la hipótesis específica eficacia

		Gestión de las Empresa Ancla	Eficacia del Negocio Inclusivo
Rho de Spearman	Gestión de las Empresas Anclas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,882**
		N	,000
	Eficacia del negocio inclusivo	Coefficiente de correlación	156
		Sig. (bilateral)	150
		N	,882**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

$$p = .00 < .05$$

$$\rho = .882$$

La realización del análisis de correlación entre las variables: Gestión de las Empresa Anclas (X) con la dimensión Eficacia de los Negocios Inclusivos (Y2) donde se empleó el método de correlación de Spearman, logró obtener como resultado la existencia de un alto grado de relación o significativa asociación positiva conforme se aprecia en la tabla 22.

4.3 Discusión de los resultados

De acuerdo al estudio realizado, se debe determinar que la hipótesis establecida se basaba en la existencia de influencia positiva en relación a las variables gestión de las empresas anclas y desarrollo de negocios inclusivos del Zea mays amarillo tipo duro Manabí, Ecuador.

Con las herramientas utilizadas se pudo generar un valor $RHO = 0.893^*$ con un valor $p = 0.000 < 0.05$, este reconoce que la hipótesis es verdadera. Esto se determina debido a que se verifica la relación significativa entre la variable

(X) Gestión de las Empresas Anclas y (Y) Desarrollo de Negocios Inclusivos. Para esto se debe considerar que se utilizó el método de Spearman, se logró como resultado la existencia un alto grado de relación o significativa asociación positiva.

Cordero (2009) identifica algunos ejemplos de buenas prácticas en negocios inclusivos, entre los que menciona COLINEAL y proyectos de reciclaje en Cuenca. En esa línea, es posible afirmar que una adecuada gestión de Empresas Ancla podría ser base para encontrar nuevos ejemplos exitosos que sean replicables en el Ecuador.

Garcés (2016) es uno de los autores que consideramos aporta de mejor manera en la comprensión del tema que se investiga pues hace énfasis en los siguientes pilares: mayor productividad, mejor comercialización, adecuado acopio y secado, mayor asociatividad, mejor capacidad de diálogo, opciones de financiamiento y mejor gestión, todo ello en el marco de una alianza público – privada y con una mirada de largo plazo para no caer en la dependencia del estado.

Cada uno de dichos puntos son interesantes en el análisis y el presente trabajo aborda alguno de ellos, en especial el relacionado a la asociatividad. Los resultados obtenidos concuerdan con Garcés en que el elemento más difícil es el relacionado al financiamiento y a una visión de sostenibilidad que evite que los planes y programas se encuentren dependientes de lo asignado por las instancias políticas.

Los resultados del presente trabajo concuerdan también con lo planteado por Lemos (2012) quien hace énfasis en el involucramiento de diversas instancias, entre ellas las ONGs y que es necesario una inversión inicial considerable. En el caso del estudio presentado se ha recogido evidencia que la participación de las diversas instancias existentes en el territorio es fundamental y que la participación del estado como socio estratégico es necesaria

En general, es importante considerar que el éxito de las empresas anclas y un adecuado desarrollo de negocios inclusivos permitirá generar una dinámica positiva en territorios agobiados permanentemente por altos índices de pobreza y exclusión y que ese aporte a la calidad de vida es invaluable, más allá de las frías estadísticas. Por ello es menester que las políticas públicas destinen recursos pero sobre todo capacitación para una adecuada gestión de las empresas anclas.

CAPÍTULO 5: IMPACTO

5.1 Propuesta para solución del problema

Mejorar las condiciones de ingresos y empleos de pequeños y medianos productores de maíz duro amarillo mediante la implementación de instrumentos que faciliten el acceso a paquetes tecnológicos y la implementación de buenas prácticas bajo el enfoque de Empresa Ancla.

5.1.1 Actividades

Componente 1: Implementar un programa de transferencia tecnológica, que en alianza con una Empresa Ancla sirva para mejorar las prácticas de los productores de cara a articularse a la cadena de valor de la Empresa Ancla.

Actividad 1.1: Conformación del grupo de beneficiarios que pasarán a ser proveedores de maíz para la Empresa Ancla para la producción de 300 hectáreas.

Actividad 1.2: implementar el programa de capacitación de 40 horas, desarrollado por la Empresa Ancla, que garantice que los productores conozcan las buenas prácticas y el paquete tecnológico recomendado por la empresa para que mejoren la productividad y provean maíz de calidad, el diploma obtenido por este programa es un primer requisito al productor para que sea sujeto de entrega del paquete tecnológico facilitado por el fondo.

Actividad 1.3: Asistencia técnica permanente en campo, que garantice la incorporación de las buenas prácticas y del paquete tecnológico recomendado.

Actividad 1.4: Negociación de los volúmenes de venta entre la Empresa Ancla y beneficiarios identificados que serán articulados a la cadena de valor, firma de contratos que permitirá el acceso a la transferencia de conocimiento mediante el paquete tecnológico.

Actividad 1.5: acompañamiento y apoyo en la coordinación logística para la entrega de la producción pactada con la Empresa Ancla.

Componente 2: Implementar un fondo rotativo que sirva como instrumento que facilite el acceso al paquete tecnológico a los beneficiarios tendiente a mejorar su productividad por hectárea.

Actividad 2.1: Asistencia técnica para el diseño de un fondo rotativo para que pequeños y medianos productores accedan a insumos y semillas de calidad.

Actividad 2.2: Conformación de los grupos de beneficiarios en función de los requerimientos del fondo rotativo.

Actividad 2.3: Acompañamiento en la siembra, cosecha y evaluación del fondo rotativo para medir el grado de rentabilidad y conocimiento adquirido de los grupos beneficiarios.

| |
- - -

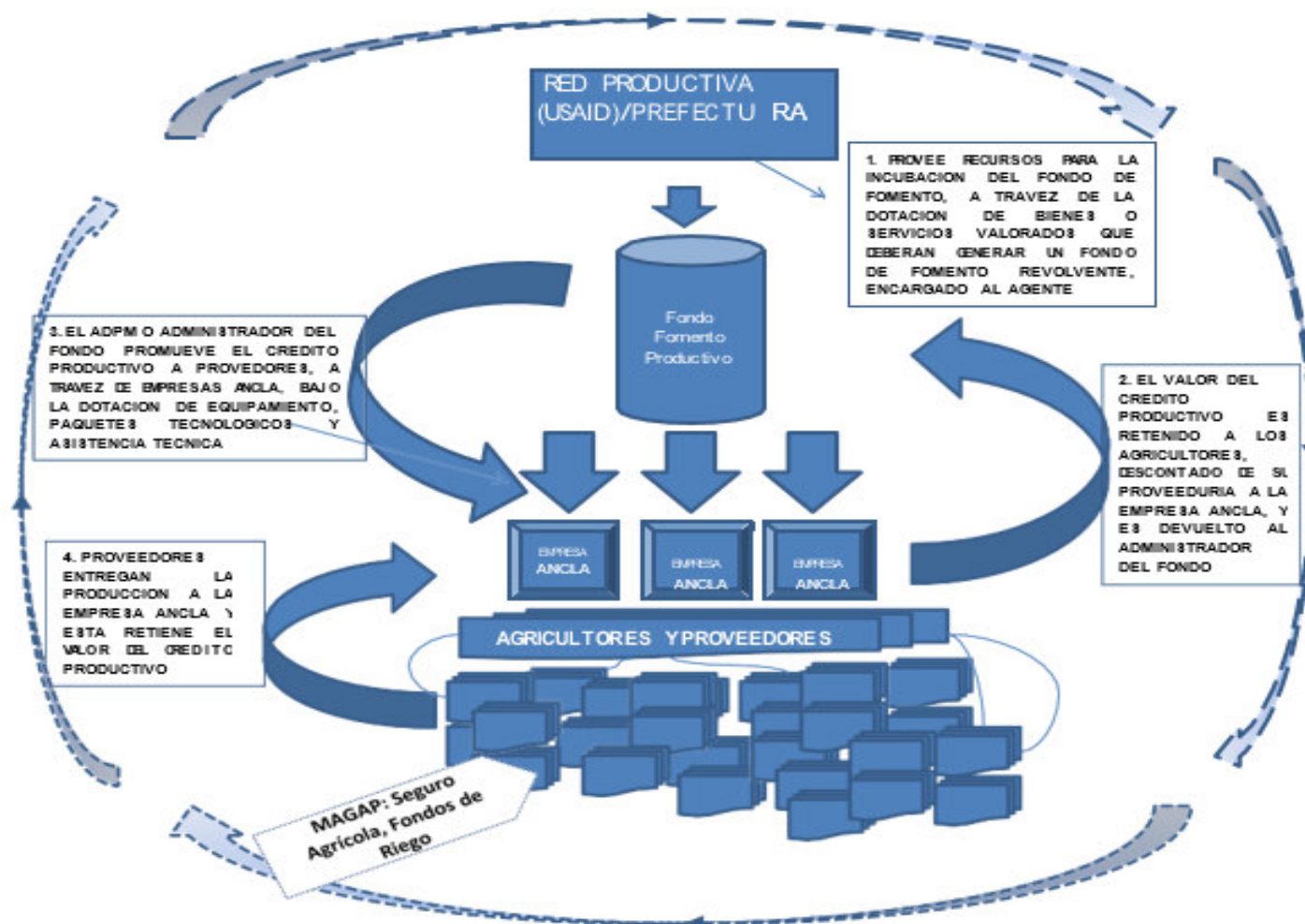


Figura 24. Modelo fondo rotativo

5.2 Costos de Implementación

Tabla 22.

Aportación económica de Entidades y beneficiarios

Rubro	Usaid productiva	red	Agencia de desarrollo de Manabí	Gobierno provincial de Manabí	Beneficiarios
Asistencia técnica	\$52.100,00				
Fondode Financiamiento productivo	\$40.000,00		\$100.000,00	\$50.000,00	
Infraestructura de acopio					\$15.000,00

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Como beneficio que aporta la propuesta de solución al problema identificado se propone el desarrollo de un modelo de desarrollo de negocios inclusivos articulado a una Empresa Ancla. Dicho modelo es integrador y se basa en la asociación para el desarrollo de cadenas productivas. Es un modelo fácilmente aplicable y que se ajusta de manera sencilla a las PYMES y asociaciones que estén legalmente conformadas.

El desarrollo del modelo se basa en cuatro etapas que se describen a continuación:

1. Asociatividad
2. Planeación
3. Clusterización
4. Productividad y competitividad

5.3.1 Asociatividad

Esta primera etapa se pudo demostrar que se logró articular a Empresa Ancla Pronaca y vincularlas a programas inclusivos en la provincia de Manabí. Se requiere que las empresas seleccionadas tengan la disponibilidad y disciplina para apegarse a los parámetros del programa. Se logró una intervención directa del gobierno en el establecimiento de políticas que incentiven el desarrollo de las PYMES, así como, por parte de la Universidad para realizar investigación en las empresas seleccionadas.

La asociatividad constituye la etapa más importante del modelo. Si no se alcanzaba un buen nivel de asociatividad, las otras etapas del modelo no podrían tener éxito en el desarrollo del modelo que se propuso. La adecuada estructuración de esta etapa, generó un mayor número de empresas rescatadas que pudieron mejorar en términos de productividad y competitividad.

Una recomendación importante que se aplicó para esta etapa, es la aplicación de subsidios a los recursos que las Empresas Ancla necesitan conseguir para su desarrollo productivo.

5.3.2 Planeación estratégica

Esta etapa se refiere al crecimiento de la Empresa Ancla y Beneficiarios, observado en tres distintas fases:

- Oportunidades estratégicas: La Empresa Ancla y sus proveedores productores integrados a la cadena de valor, descubrieron sus oportunidades acordes a sus capacidades y limitaciones, las cuáles fueron estratégicamente más favorables y seguras.
- Capacitación: En esta etapa, se recibió capacitación y empezó el desarrollo de su propio negocio. Esta etapa se caracterizó también

por el acompañamiento de profesionales aptos para brindar soporte necesario para obtener el máximo de la eficiencia y con responsabilidad del Medio Ambiente.

- **Asesoría:** En esta fase final, se procedió a la ejecución del plan que se definió en la fase anterior. La aplicación del plan que debió estar ajustado a las políticas o planes desarrollados por la Empresa Ancla y los diferentes entes ONGs y Entidades de Gobierno.

5.3.3 Clusterización

Al llegar a esta etapa se entendió que los beneficiarios se encuentran listos para interactuar en encadenamientos productivos, teniendo claro lo que implica ser un buen proveedor. Se encuentran inmersos en un programa de mejoramiento y desarrollo con la Empresa Ancla.



Figura 25. Clusterización

Puede observarse en la figura la existencia de una fiducia, la cual se establece como garantía para que las PYMES y Asociaciones

destinen los recursos otorgados a los fines establecidos en el plan, colaborando en el mejoramiento continuo. En este punto, la labor de las universidades fue crucial debido a la identificación de oportunidades de mejora que pueden darse durante las investigaciones o análisis de caso que puedan aplicarse a otras empresas.

Asímismo, el gobierno está trabajando en el desarrollo de políticas de incentivos específicos que puedan servir a las empresas que no se encuentran dentro de los beneficiarios de los programas. Con esta etapa se alcanza el primer nivel de Identidad, factor clave para la sostenibilidad de la estrategia de asociatividad, soporte fundamental del clúster.

5.3.4 Productividad y competitividad

En la última etapa se obtuvieron los frutos del trabajo previamente elaborado.

El primer beneficio se refiere a la innovación. En esta etapa se pudo apreciar la bondad de seguir un modelo que tras la búsqueda de resultados, entregó en la estrategia de innovación la fuerza para diferenciarse y obtener crecimientos rápidos.

El segundo beneficio a destacarse está constituido por la eficiencia. Las empresas y Beneficiarios, en esta etapa, pudieron desarrollarse con menores costos que aquellos en los que incurrían al inicio del programa, lo cual se traduce en ganancias en términos de eficiencias, competitividad y mejoras en los niveles de resultados.

Finalmente, como último beneficio se debe destacar la mejora en la rentabilidad de la empresa y de los beneficiarios. El programa ha sido implementado en base a los parámetros que determina esta propuesta, el resultado obtenido fue una Empresa Ancla más rentable y unos beneficiarios con mejores prácticas y más productivos, que no simplemente venden sus productos por precios, sino por un alto grado de diferenciación alcanzado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El presente estudio se desarrolló en Manabí - Ecuador. Respecto al análisis bibliográfico consultado, se enfocó en la concepción de la gestión de la Empresa Ancla y su influencia en el desarrollo de Negocios Inclusivos del maíz duro amarillo. Para ello se planteó probar si la Empresa Ancla influye en la Eficiencia de los Negocios Inclusivos caso Maíz.

Los resultados del estudio son importantes para la mejora de Negocios Inclusivos así saber y emplearlo en el uso habitual de corporaciones o entidades.

- Al contrastar las hipótesis, se comprobó una relación positiva entre las variables establecidas (Gestión de la Empresa Ancla versus Desarrollo de Negocios Inclusivos de maíz duro amarillo).
- Se evidenció la relación entre la dimensión Planeación y Negocios Inclusivos con un coeficiente de asociación de 0.823 lo que indica una relación en un grado alto.
- Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión Organización y Negocios Inclusivos, ya que se obtuvo un coeficiente de 0.639, en el cual establece una correlación positiva media.
- al contrastarse la dimensión Dirección versus Negocios Inclusivos, se obtuvo un coeficiente de asociación de 0.773, lo que establece una asociación positiva moderada entre las variables. Por otro lado, el p-valor 0.001 conlleva a rechazar la hipótesis nula de no asociación entre las variables con un nivel de confianza al 95%.
- El control y los negocios inclusivos presentan una correlación positiva considerable de 0.806, según la percepción de los directivos, socios, clientes y empleados de las empresas.

- Al realizar el análisis de correlación entre las variables. (X) Gestión de las empresas Ancas con la dimensión Eficiencia de los Negocios Inclusivos (y). Los resultados mostraron la existencia de un grado de relación considerable o de significativa asociación positiva de un Rho: 0.751.

De los análisis anteriormente detallados, se puede establecer que la hipótesis específica eficiencia es verdadera. Esta apreciación es por la existencia un grado de relación entre las variables.

- Por último, la Eficacia de los Negocios Inclusivos también presenta una relación positiva y significativa con la gestión de la Empresa Ancla como se evidencia según la percepción de los integrantes de las empresas Rho: 0,852.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gobierno Autónomo Descentralizado de Manabí junto a las ONGs así como a las empresas privadas y actores locales trabajar de manera articulada de tal modo que puedan implementar la gestión de las Empresas Ancla y su relación con negocios inclusivos del maíz amarillo tipo duro en Manabí, Ecuador.
- El Estado ecuatoriano, a través del ministerio de Agricultura debe generar políticas públicas que permitan promover la asociatividad e inclusión de negocios en empresas en sus cadenas productivas, para conseguir impacto local.
- A los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales y Parroquiales promover talleres de sensibilización sobre temas de organización empresarial. Con la finalidad de que las empresas involucradas en negocios inclusivos, así como actores, conozcan los beneficios de este tipo de negocios y así contribuir al equilibrio económico, social y ambiental de la localidad.
- Es recomendable que los productores apliquen la dirección en sus respectivas labores. Las empresas deben estar constantemente actualizadas respecto a las técnicas, innovaciones que implementan en el sector del maíz para que puedan optimizar las condiciones de sus productos.
- A las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales y Parroquiales, generar estrategias locales en el marco de la capacitación a agricultores respecto a temas sobre la importancia y beneficios que este tipo de negocios asociativos brindan en la comercialización de productos. Así como temas respecto a las buenas prácticas de cultivo.

- Se propone para futuras investigaciones realizar un modelo de negocio inclusivo de maíz duro amarillo centrado en mejorar los niveles de producción de un número determinado de productores mediante diversas actividades.
- Se debe estimular a los empresarios para que desarrollen programas de motivación al agricultor y a otros empresarios o incluirlos en este tipo de proyectos. Capacitar a dueños de las unidades de producción junto a sus familias como aporte motivador y de influencia en el empresario

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Acuerdo Nacional. (2011). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Obtenido de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf
- Alianza para los Negocios Inclusivos. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. ISBN: 978-958-44-4383-0. Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. Bogotá: CECODES.
- Alianza para los Negocios Inclusivos conformada por consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (s.f.). *Doscientas empresas líderes de treinta países y el servicio Holandés de cooperación al desarrollo (SNV)*.
- Alianza para los Negocios Inclusivos conformada por consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (s.f.). *Folleto Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo*. Obtenido de Desarrollo de pequeños agricultores de maíz.
- Alianza para los Negocios Inclusivos. (s.f.). *Alianza para los Negocios Inclusivos*. Obtenido de Folleto iniciativas empresariales rentables con Impacto en el Desarrollo: WWW.INNPULSAR.COM
- Álvarez Arroyo, A. (2014). *Análisis de la comercialización de la cadena agroindustrial del maíz (zea maiz) en la región 4 provincia de Manabí, en el período 2008-2012*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: UCSG.
- Álvarez, M. (s.f.). *El balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Amat, J. (2007). *Control de gestión: Una perspectiva de dirección* (6 ed.). Ediciones gestión 2000.
- Andrade, L. (2014). *Análisis de la comercialización de la cadena agroindustrial del maíz (Zea mays) en la región 4 provincia de Manabí*

- en el periodo 2008-2012.* (Tesis de Licenciatura) Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Andrade, L. (2014). *Análisis de la Comercialización de la Cadena Agroindustrial del maíz (Zea Mays) en la región 4 provincia de Manabí en el Período 2008-2012.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Anlló, G., Bisang, R., Salvatiera, G., & Nodarse, M. (2009). *Del mercado a la integración vertical por los encadenamientos productivos, los cluster, las redes y las cadenas globales de valor.* CEPAL.
- Arrow, K. (1962). The economic implication of learning by doing. *Review of economic studies*, 29(3), 153-173.
- Audirac, C. (1994). *ABC del desarrollo organizacional* (1ra ed.). México: Trillas.
- Austin, J., & Chu, M. (2006). La empresa privada y los sectores de bajos ingresos. *Revista Harvard Review of Latin America*, VI(1), 3-5.
- Avina. (2007). *Informe Anual.* Obtenido de Programa de Negocios Inclusivos: WWW.AVINA.NET
- Ayala Rueda, C. (2015). *El emprendimiento inclusivo, sustentable y sostenible como estrategia empresarial.* Cuarto congreso internacional de investigación, desarrollo sustentable y entorno cultural del área económico administrativa 2015, At Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca. Oaxaca: UAO.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas del sector Agropecuario.*
- Barajas, A. (2017). Maíz suramericano: gracias por el precio y ¡adiós! *Industria Avícola.*
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes.* Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Bejjani, J. (2010). *Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia.* Bogotá: Universidad de los Andes.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). *Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles* (Vol. 43).
- Burfk, S. (1987). *El sistema de control de gestión.* Caracas: Ediciones IESA.
- Canals, A. (2000). *Gestión del conocimiento.* Barcelona: Gestión.

- Casahuaman, W. (2010). *Herramientas financieras en la gestión de las PYMES en la industria de calzados de cuero en el Distrito de Villa el Salvador*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/375/1/casahuaman_wm.pdf
- Celina H., & Campo A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, vol. XXXIV(número 004,), pp. 572 – 580.
- Centro Internamericano para el desarrollo rural. (Abril de 2016). *Evaluación de impactos del Plan de mejora competitiva de la Cadena del Maíz Amarillo Duro*. Obtenido de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/146665788408EcuadorATPMCMaizDuroAmarilloRobertoGarces_editado.pdf
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú*. (Tesis de doctorado) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura . (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito: Graphus.
- Cordero, J. (2009). *Emprendimientos Inclusivos*. Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Cynertia Consulting. (2009). *Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito*. Obtenido de http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresa-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Soto Hernando. (2001). *El misterio del capital*. México: Editorial Diana.
- Díaz De Quijano De Arana, S. (1993). *La Psicología Social en las Organizaciones* . Barcelona: PPU.

- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Jimenez Francisca, M., & Periañez Cristobal, R. (2001). *Administración y Dirección*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1992). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the*, 252-290.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Garcés, R. (2016). *Evaluación de impactos del plan de mejora competitiva de la cadena del maíz amarillo duro*. Obtenido de Documento de Trabajo N° 8 Serie Informes de Asistencia Técnica: http://rimisp.org/wp-content/files_mf/146665788408EcuadorATPMCMaizDuroAmarilloRobertoGarces_editado.pdf
- García, S. (1991). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid.
- Gonzales, J. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el Distrito de la Victoria - año 2013*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf
- González, D. (21 de Agosto de 2009). *Negocios y Mercados Inclusivos a nivel continental*. Obtenido de Fundación AVINA Latinoamérica.
- González, D. (s.f.). *Marco Epistemológico de la Gestión*. Obtenido de Posibilidades pedagógicas en la educación superior: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Foxyy/Mis%20documentos/828%20\(3\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Foxyy/Mis%20documentos/828%20(3).pdf)
- Gutiérrez, R., & Lobo, I. (2006). Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? *Revista. Harvard Review of Latin America*, VI(1), 39-41.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de

- relaciones humana. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>
- Hernández, L. (2012). *La Gestión de Negocios y sus diferencias con figuras afines*. Obtenido de
<https://www.reeditor.com/pdf/4889/10/derecho/la/gestion/negocios/sus/diferencias/figuras/afines>
- Hernández, M. (1997). *Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica*. (Tesis de doctorado).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Huergo, J. (s.f.). *Los Procesos de Gestión*. Obtenido de
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Ishikawa, A., & Strandberg, L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Obtenido de
https://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf
- Jiménez, W. (s.f.). *El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: reflexiones a partir de Carl Schmitt y Norbert Lechner*. Obtenido de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/053-junio-2012/Jimenez.pdf>
- Jordán, H. (1996). *Control de Gestión*. Documentos del DEADE.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (s.f.). *Desarrollo Emprendedor*. América Latina y la Experiencia Internacional.
- Koopmans, T. C. (1951). *Activity Analysis of Production and Allocation*. New York: Wiley.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Lafley, A. G. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Lariu, A. (2009). *La Causa de Responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*.
- Lemos, L. (2012). *Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura*.
- Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 32-48.

- López, M. (2013). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Maldonado, G. (2014). *Empresa ancla y el desarrollo de las MIPYMES (proveedoras)* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador Departamento de Desarrollo Ambiente y Territorio. Ecuador.
- Maneiro Lugo, F. (2009). *Diagnóstico del sistema de Gestión de Control, Ingeniería de Costos*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Puerto Ordaz: UNEXPO.
- Manual Negocios Productivos USAID. (2009). *10 Experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla*.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berge, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. Harvard Business Review América Latina. *Harvard Business Review América Latina*, 87(5).
- Martinez Caraballo, N. (2006). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Harvard Business.
- Martinez, A. (2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado Cinta de Moebio. 25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/101/10102508.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2011). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de www.minag.gob.pe
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú;. (03 de Julio de 2003). *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa*. Obtenido de Ley N° 28015: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Montaño, N., & Montesinos, Y. (2011). *El impacto sobre las empresas en lo referente a la responsabilidad social empresarial y negocios inclusivos, periodo 2010-2011*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Monteros, A., & Salvador, S. (2014). *Rendimientos de maíz duro seco en el Ecuador verano 2014 (Junio - Noviembre)*. Obtenido de Dirección de Análisis y Procesamiento de la información, coordinación general del sistema de información nacional ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca Quito.

- Mooney, J. (1947). *Principios de organización*. España: Gobierno de España.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México : Pearson .
- Muñoz Alcívar, L. V. (2016). *Negocios inclusivos en el Ecuador: el caso de APROCA y UOPROCAE*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador . Quito: UASB.
- Newman, W., & Warren, H. (1996). *Administración Dinámica*. México: Diana .
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, K., & Takeuchi, H. (2004). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University.
- Notarfor. (2015). Artículo 1781 del Código Civil y Comercial. Obtenido de <http://www.notarfor.com.ar/codigo-civil-comercial-unificado/articulo-1781.php>.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars*.
- Peña, N., Andrade, E., & Landy, L. (2018). *Análisis del sistema de comercialización de la producción de maíz para mejorar los ingresos de los pequeños productores del recinto aguas frías de Medellín, Cantón Ventanas, provincia de Los Ríos*. Ecuador: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Pérez, M. (2016). *Gestión del Conocimiento: Orígenes y Evolución*. Obtenido de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/jul/02.pdf>
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior in organization*. New York: McGraw Hill Book.
- Porter, M. (2012). *S.T.*
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. Obtenido de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- Prado, A. (2010). *El financiamiento como estrategia de optimización de gestión en las MYPES textil-confecciones de Gamarra*. Obtenido de

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/356/1/p rado_aa.pdf

- Prahalad, C. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocios rentable, que sirve a las comunidades más pobres. *Wharton School Publishing*.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management came from? *IBM systems journal*, 40(4), 1002-1007.
- Puell Palacios , J. (Diciedmbre de 2019). , Rev. de , UNMSM (Vol. 12, Nº 24, Lima, diciembre 2009).49 LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PETER DRUCKER. *Gestión en el Tercer Milenio*, 12(24), 49.
- Raffino, M. E. (4 de Agosto de 2019). *Concepto el proceso administrativo*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Real Academia Española. (2017). *Conocimiento*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AMrJ4zs>
- Real Academia Española. (2017). *Control*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AeYZ09V>
- Real Academia Española. (2017). *Dirección*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DqohmoE>
- Real Academia Española. (2017). *Reforma*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=VdvBdgW>
- Rodríguez, J. (2016). *Capacitación y entrenamiento en administración de cultivos y emprendimiento*.
- Rodríguez, J., Castillo, M., & Domínguez, J. (2016). *Efectividad de los negocios inclusivos como mecanismo para mejorar las condiciones de vida de los agricultores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Espol, Espae Graduate School of Management.
- Rubio, P. (2014). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://media0.sigerencial.webgarden.es/files/media0:4d98dc8452893.pdf.upl/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.pdf>
- Schmidheiny, S. (2015). *Alianza para los negocios inclusivos. Folleto sobre los negocios inclusivos*. Colombia : VIVA Trust.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Serrano, P. (2015). *Estudio Económico Financiero para Implementar un Centro de Acopio Totalmente automatizado para secado de maíz y su comercialización en el cantón el empalme, provincia del guayas*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. (2008). *Un enfoque empresarial sobre negocios con el mercado de la mayoría: Proyecto mapeo del sector privado*. Obtenido de <https://goo.gl/wQbE3q>
- Simon, H. (1952). *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar.
- Sisalema Naranjo, A. (2018). La gestión de las empresas ANCLAS y su influencia en el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí-Ecuador. *QUIPUKAMAYOC*. ISSN: 1609-8196, 26(52), 41-48.
- Sociales, L. (2008). *Un Instrumento para potenciar el RSE en los países del Mercosur y en Chil*.
- Sostenible, C.E. (2008). *Alianza para los Negocios Inclusivos. Los negocios inclusivos en Colombia*. Colombia.
- Unidas, N. (2010). s.t. Obtenido de <http://www.un.org/es/mdg/summit2010/>
- Usaid Red Productiva. (2010). *Manual Operativo para el fomento de cadenas productivas, con enfoque de Empresa Ancla*. María del Carmen Burneo.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.
- World Business Council For Sustainable Development WBSCD. (s.f.). *Negocios para el Desarrollo*. Obtenido de Soluciones empresariales para apoyar el logro de los objetivos del milenio.
- Yutang, L. (1999). *a sabiduría de Confucio*. Buenos Aires: Siglo XX.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

LA GESTIÓN DE LAS EMPRESA ANCLA Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL MAIZ DURO AMARILLO DE LA PROVINCIA DE MANABI – ECUADOR

TITULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	Metodología
La gestión de las empresas anclas y su influencia en el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí - Ecuador	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Gestión de las empresas anclas	Planeación	Fijación de metas y objetivos	Tipo: Aplicada -Descriptiva Diseño: Correlacional Población 47 empresas que trabajan bajo el esquema de negocio con el respaldo del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) Muestra El primer grupo se refiere a los directivos de las 20 Empresas respaldadas El segundo grupo son los tres principales stakeholders como socios, clientes y empleados, se establece un muestreo no aleatorio y la cantidad establecida para el presente estudio es de 156 encuestas. Directivos: 6 encuestas Socios: 36 encuestas Clientes: 84 encuestas Empleados: 30 encuestas
	¿En qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?	Probar en qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.	La gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.			Nivel de cumplimiento	
					Organización	Nivel de cumplimiento estratégico , táctico y operativo	
						Actividades desarrolladas	
						Dirección	
						Logros de meta	
	Control	Estándares de desempeño					
		Resultados esperados					
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Desarrollo de negocios inclusivos	Eficiencia	Niveles de producción de maíz	
	¿En qué medida la planificación de la gestión de las empresas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador? ¿En qué medida la organización de la gestión de las empresas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador? ¿En qué medida la dirección de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador? ¿En qué medida el control de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador? ¿En qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador? ¿En qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador?	Comprobar en qué medida la planeación de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. Determinar en qué medida la organización de la gestión de las empresas anclas influye en el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. Definir en qué medida la dirección de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. Comprobar en qué medida el control de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. Demostrar en qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. Señalar en qué medida la gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.	La planificación de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador La organización de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. La dirección de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. El control de la gestión de las empresas anclas se relaciona con el desarrollo de negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. La gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficiencia del producto del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador. La gestión de las empresas anclas se relaciona con la eficacia de los negocios inclusivos del maíz duro amarillo de la provincia de Manabí- Ecuador.		Eficacia	Reducción de pobreza	

Anexos 2: Instrumento de recolección de datos

Cuestionario 1 Evaluación de la gestión de la Empresa Ancla

	PLANEACIÓN	SI	NO
1	¿La planeación estratégica es esencial para el crecimiento de los negocios inclusivos?		
2	¿Cree usted que la estrategia permite lidiar con problemas urgentes de forma tal que evita que te distraigan del objetivo más importante?		
3	¿La Empresa Ancla tiene en cuenta que cambios se tendrá que hacer para mejorar el negocio inclusivo?		
4	¿La Empresa Ancla monitorea los resultados si funcionó o si necesita cambios?		
	ORGANIZACIÓN	SI	NO
5	¿Se encuentran agremiados por el Estado Ecuatoriano?		
6	¿Están formalizados jurídicamente?		
7	¿Se Fortalece las capacidades tecnológicas de producción para alcanzar buenos rendimientos y obtener productos de alta calidad, que puedan ingresar a los mercados más dinámicos y exigentes?		
8	¿Cuenta con un adecuado nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que puede realizar bien su trabajo?		
	DIRECCION	SI	NO
9	¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?		
10	¿EL jefe dirige las tareas necesarias que llevarán a conseguir los objetivos de la empresa ?		
11	¿La Empresa Ancla es generadora del compromiso y valor de la cultura organizacional?		
12	¿Se preocupan en apoyar las deficiencias del negocio?		
	CONTROL	SI	NO
13	¿Cree Ud. que es posible incrementar la producción nacional de maíz amarillo duro para satisfacer a la demanda interna?		
14	¿Enfrentan problemas los agricultores en el proceso de cultivo de maíz?		
15	¿A veces tiene ganas de dejar de trabajar por propia iniciativa?		
16	¿Tienen iniciativa para abordar el proceso en el cumplimiento del logro de sus objetivos estratégicos de la Empresa?		
17	¿Siente inconformidad con el salario, falta de estímulos y escasa posibilidad de superación?		
18	¿Su unidad de producción cuenta con sistema de riego permanente?		
19	¿Las técnicas de cultivo e insumos utilizados son sostenibles con el Ambiente?		

Cuestionario 2

Evaluación del nivel de eficiencia y eficacia del desarrollo de los Negocios Inclusivo.

	EFICIENCIA DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	SI	NO
1	¿Existen dificultades en la producción y comercialización del maíz?		
2	¿Estiman Uds. conveniente que sean los empresarios privados y no el gobierno el que se dedique al proceso de secado y ensilaje?		
3	¿Considera que han aumentado las plazas de empleo derivadas de la producción de Maíz duro en su comunidad, tras la aplicación del modelo de negocio inclusivo?		
4	¿Considera que ha mejorado el consumo de su familia después de participar en el MNI?		
5	¿Las nuevas técnicas de producción incrementaron sus ingresos?		
6	¿Al aplicar el modelo de negocio inclusivo, disminuyeron sus gastos?		
	EFICACIA DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	SI	NO
7	¿Antes de participar en el modelo de negocio inclusivo, sus hijos podían asistir a la escuela irregularmente?		
8	¿Después de participar en el modelo de negocio inclusivo, sus hijos asisten regularmente a la escuela?		
9	¿Antes de participar en el modelo de negocio inclusivo su familia (incluido usted) acudía regularmente al Centro de Salud para cuidar su salud?		
10	¿Después de participar en el modelo de negocio inclusivo, su familia (incluido usted) acuden al Centro de Salud para cuidar su salud?		

Anexo 3: Matriz de instrumento 1

PLANEACIÓN				ORGANIZACIÓN				DIRECCIÓN				CONTROL				CONOCIMIENTO			
N°	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

Matriz de instrumento 2

NEGOCIOS INCLUSIVO

EFICIENCIA										EFICACIA										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1
1	1	0	0	1	1	4	1	1	0	0	1	1	1	1	0	5	1	1	0	1
0	1	0	1	0	0	2	0	1	1	0										
1	1	1	0	1	1	5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	5	1	1	0	1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1	1	0	1	0	1	3	1	0	1	1
1	1	0	1	1	1	5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	5	0	1	1	1
0	1	1	0	1	0	3	0	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	0	1	1	0	1	4	1	0	0	1	0	1	1	0	1	4	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	5	1	1	0	0
0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1	1	0	1	1	0	4	1	0	1	1
1	1	0	1	0	1	4	1	1	1	0	1	1	1	0	1	5	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	0	1	1	0	1	4	0	1	0	1
1	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	0	1	1	1	0	4	1	0	0	1	0	1	0	0	1	3	0	1	0	0
1	1	0	1	1	1	5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	5	1	1	0	1
0	1	1	0	1	1	4	0	1	0	1	1	0	1	1	1	5	1	0	0	1
1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	3	1	1	0	0
1	0	0	1	1	0	3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
0	1	1	0	0	1	3	0	0	1	1	0	1	1	1	0	4	0	1	0	1
1	0	1	1	1	1	5	1	1	0	1	1	0	1	1	1	5	1	0	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	1	0	1	1	1	5	1	1	1	0
1	0	1	0	1	1	4	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	0	1	1	1	4	0	1	0	0	1	0	0	1	1	4	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1	4	1	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
1	1	0	1	1	1	5	1	1	0	0	1	1	1	1	0	5	1	1	0	1
0	1	1	1	1	1	5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	1	1	0	0	1	4	1	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	1	1
1	0	0	1	1	0	3	1	0	1	0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1
1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	0	0	1	1	5	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	5	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	1	0	1	1	1	5	1	1	0	0	0	1	0	0	1	3	0	1	0	1
0	0	1	1	1	1	4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	1	0	1	1	4	0	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	0	1	1	1	1	5	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	0	1	1	1	1	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	0	1	1	1	4	0	1	1	0	0	0	1	1	1	3	0	0	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	0	0	1	1	0	1	0	1	4	1	0	0	1
1	1	1	0	1	1	5	1	1	0	1	1	0	0	1	1	4	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	5	0	1	0	1
0	0	0	1	1	1	3	0	1	0	0	1	1	1	0	1	4	1	1	0	1

1	0	1	1	0	1	4	1	0	0	1
1	0	0	1	1	1	4	1	0	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	5	1	1	0	0
1	1	1	0	1	1	5	1	1	0	1
0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1
1	1	0	1	0	1	4	1	1	0	0
1	0	1	1	1	1	5	1	0	1	1
0	1	1	0	1	1	4	0	1	0	1
1	1	0	1	0	1	4	1	1	0	0
1	0	1	1	1	1	5	1	0	1	1
0	1	1	0	1	1	4	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	1	1	1	1	0	5	1	1	0	1
0	1	0	1	0	1	3	0	1	0	0
1	0	1	1	1	1	5	1	0	0	1
1	1	1	0	1	0	4	1	1	0	1
1	1	0	1	1	1	5	1	1	1	0
0	1	1	0	1	1	4	0	1	0	1
1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1
0	1	0	1	1	1	4	0	1	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	1	1	1	0	4	0	1	0	1
1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1
1	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0
1	1	0	1	0	0	3	1	1	0	0
0	1	1	1	1	1	5	0	1	1	1
1	0	1	1	1	1	5	1	0	1	1
0	1	1	1	0	1	4	0	1	0	1
1	0	0	1	1	1	4	1	1	0	0
1	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	0	0	1	1	3	0	1	0	0
1	0	1	1	0	1	4	1	0	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
1	1	0	1	1	0	4	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
0	0	1	1	0	1	3	0	0	0	1
1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1
0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0
0	0	1	0	1	1	3	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	4	1	1	0	0
1	0	1	0	1	1	4	1	0	0	1
0	1	1	1	1	1	5	0	1	0	1